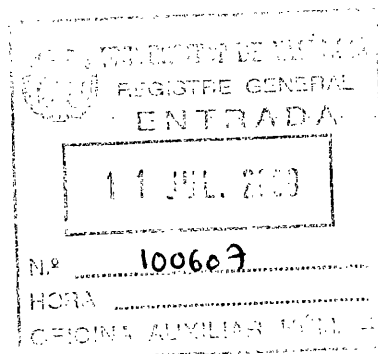
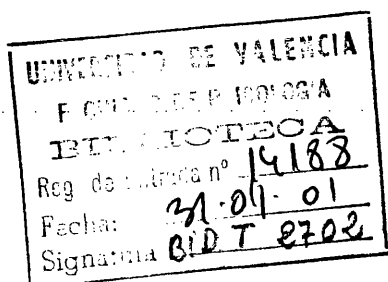


UNIVERSIDAD DE VALENCIA

Facultad de Psicología



**CLIMA PERCEPTIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
EQUIPOS DE TRABAJO: UN ANÁLISIS LONGITUDINAL Y
MULTINIVEL**

TESIS DOCTORAL

**Presentada por:
MONTSERRAT SUBIRATS FERRER**

**Dirigida por:
DR. D. JOSÉ MARÍA PEIRÓ SILLA
DR. D. VICENTE GONZÁLEZ ROMÁ**

Valencia, 2000

Esta Tesis Doctoral forma parte de un proyecto de investigación subvencionado por la Dirección General Interministerial de Ciencia y Tecnología. Proyecto PB94-0997

UMI Number: U607435

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607435

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

D. 1016206
L. 1016221

A David

Quiero dedicar esta tesis doctoral a mi mejor maestro: mi marido. Este trabajo no es un simple conjunto organizado de hojas escritas fruto de una larga y profunda investigación, es mucho más. Esta tesis doctoral es resultado de todo un proceso de maduración a nivel profesional y personal y, por ello, quiero dedicarla a mi mejor tutor, a aquella persona que más me ha enseñado sobre el trabajo y sobre la vida.

El trabajo. Contigo el trabajo no se percibe como una obligación o como un medio exclusivo para ganar mucho dinero y dedicar mi tiempo a otras frivolidades. Por el contrario, el trabajo se convierte en un verdadero placer, motivador por sí mismo, capaz de llenar toda una vida. El trabajo como diversión, ese es nuestro lema. Gracias por inculcármelo.

Siempre recordaré todas esas comidas y cenas hablando sobre las dificultades y los éxitos de TANER que me permitieron ver una instalación industrial como un espectáculo fascinante (como diría Goldratt). ¡He aprendido tanto leyendo sus libros, aquéllos que tú me recomendaste!. Gracias por adentrarme en el mundo de T.O.C. y la contabilidad de gestión.

Todavía me emociono cuando me hablas sobre nuevos proyectos que deseas poner en marcha para mejorar TANER, para segmentar el mercado, para incrementar la calidad,.... Gracias por permitir mi colaboración en el lanzamiento de nuevos productos (recuerdo la colección FINISH). Ah!, y gracias por confiar en mis conocimientos de la lengua inglesa y hacer uso de ellos en las campañas internacionales.

Debo dedicar esta tesis doctoral a mi marido pues es la persona que más ha confiado en mi desde el primer momento, que nunca ha dudado de mis capacidades y que siempre ha sabido reforzar adecuadamente mis logros y hacer una crítica cariñosa, respetuosa, educada e incluso reconfortante ante mis fracasos (siempre he odiado esa falsa crítica “constructiva”). Gracias por confiar en el papel importante que juega la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en el mundo de la empresa. Siempre has creído en mi y siempre me has pedido opinión y consejo profesional ante problemas relacionados con los RR.HH que aparecían en TANER. Gracias por saber aprovechar mi formación académica, me hace sentir muy bien.

La vida. ¡Qué bonito es compartir con una persona algo más que el tiempo!. Nunca olvidaré esta frase porque realmente me cautivó. Y, de hecho, ya compartimos mucho y estoy plenamente satisfecha. Creía que el matrimonio sería otra cosa y ha resultado ser algo mucho mejor. Me encanta esa combinación de razón y sentimiento que convierte cada uno de nuestros días en una experiencia única y que hace que todavía tiemble de emoción cuando escucho tu voz a través del teléfono. No hay duda, todavía existe la magia entre nosotros.

Gracias por estar siempre ahí, dispuesto a escuchar todos mis problemas y ayudarme a resolverlos. Tu consigues que situaciones totalmente desesperadas e irresolubles para mi se reduzcan a una simple operación matemática de $2+2=4$. Como dices tú, en ocasiones pensar mucho no sienta bien e incluso no es bueno para la salud, sobre todo la salud mental.

También he aprendido a no emocionarme puntualmente con las personas ni a esperar mucho de ellas pues siguiendo esta concepción fácilmente te defraudan, la conducta humana es impredecible, no es perfectamente exacta. Por el contrario, debo agradecer día a día aquello que la gente de mi alrededor me aporta, sea mucho o sea poco, y saber valorarlo. Buen consejo para ser feliz.

Obviamente esta dedicatoria es una muestra de la adoración y admiración que siento por mi marido. Y creo que es justo, aunque para mi todavía insuficiente, dedicar unas páginas de esta tesis doctoral a la persona más importante de mi vida desde hace 10 años. Doy gracias a Dios todos los días por permitir que David apareciera en mi camino con el fin de recorrerlo juntos y por mostrarme que la perfección no existe pero que determinadas personas la pueden rozar.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis directores de tesis el esfuerzo y dedicación prestado durante el proceso de elaboración de este trabajo. Me gustaría dar las gracias a José María por su calidad humana y por compartir su saber conmigo. Gracias por tus consejos, sugerencias y orientaciones profesionales.

Vicente, muchas gracias por el enriquecimiento personal y profesional que me has aportado. Gracias por tu paciencia, realmente infinita, por tu comprensión y empatía. Has jugado un papel muy importante en mi desarrollo profesional y te estaré siempre agradecida. Gracias por confiarme el manejo de valiosas bases de datos y por adentrarme en el fascinante mundo del SPSS.

También quiero hacer extensible este agradecimiento al resto de compañeros de la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo que también han contribuido de manera importante y desinteresada en la realización de este estudio.

ÍNDICE

| | |
|-------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|-------------------|---|

| | |
|--|---|
| CAPÍTULO 1. UNA APROXIMACIÓN MULTINIVEL EN EL ESTUDIO DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES..... | 9 |
|--|---|

| | |
|--|----|
| 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS EN LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL..... | 13 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 1.1.1. Nivel..... | 13 |
| 1.1.1.1. Nivel de medida..... | 14 |
| 1.1.1.2. Nivel de análisis..... | 14 |
| 1.1.2. Unidad focal..... | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.2. MODELOS DE INVESTIGACIÓN MULTINIVEL..... | 15 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 1.2.1. Modelos de composición..... | 15 |
| 1.2.1.1. Modelos aditivos..... | 17 |
| 1.2.1.2. Modelos de consenso directo..... | 17 |
| 1.2.1.3. Modelos de consenso con cambio de referente..... | 18 |
| 1.2.1.4. Modelos de dispersión..... | 19 |
| 1.2.1.5. Modelos procesuales..... | 19 |
| 1.2.2. Modelos transnivel..... | 20 |
| 1.2.3. Modelos multinivel..... | 21 |

| | |
|---|----|
| 1.3. FALACIAS EN LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL..... | 22 |
|---|----|

| | |
|-------------------|----|
| 1.4. RESUMEN..... | 23 |
|-------------------|----|

| | |
|---|---------------|
| CAPÍTULO 2. EL CLIMA PERCEPTIVO..... | 25 |
| 2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA..... | 28 |
| 2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA..... | 31 |
| 2.2.1. El referente u objeto..... | 31 |
| 2.2.2. Nivel de operacionalización..... | 32 |
| 2.2.3. Dimensiones del clima..... | 36 |
| 2.3. EL MODELO FOCUS..... | 39 |
| 2.3.1. Aproximación de los valores alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988)..... | 40 |
| 2.3.2. El desarrollo del cuestionario FOCUS..... | 42 |
| 2.4. EL CLIMA COMO VARIABLE MEDIADORA..... | 44 |
| 2.5. FORMACIÓN DEL CLIMA..... | 48 |
| 2.5.1. Aproximación estructural..... | 48 |
| 2.5.2. Aproximación perceptual..... | 49 |
| 2.5.3. Aproximación interactiva..... | 50 |
| 2.5.4. Aproximación cultural..... | 51 |
| 2.6. RESUMEN..... | 52 |
| CAPÍTULO 3. LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 55 |
| 3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 58 |
| 3.2. FACETAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 59 |
| 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 61 |
| 3.3.1. Componentes cognitivos y afectivos de la satisfacción laboral..... | 62 |
| 3.3.2. Nivel de globalidad del referente y de generalidad ocupacional..... | 63 |
| 3.3.3. El cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria..... | 64 |
| 3.4. EL CLIMA AFECTIVO..... | 66 |
| 3.5. RESUMEN..... | 69 |

| | |
|--|----------------|
| CAPÍTULO 4. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE CLIMA PERCEPTIVO Y LAS FACETAS DE SATISFACCIÓN LABORAL..... | 71 |
| 4.1. CLIMA DE APOYO Y SATISFACCIÓN..... | 74 |
| 4.1.1. Relaciones a nivel individual..... | 76 |
| 4.1.2. Relaciones transnivel..... | 83 |
| 4.2. CLIMA DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN..... | 87 |
| 4.2.1. Relaciones a nivel individual..... | 89 |
| 4.2.2. Relaciones transnivel..... | 90 |
| 4.3. CLIMA DE ORIENTACIÓN HACIA FINES Y SATISFACCIÓN..... | 91 |
| 4.3.1. Relaciones a nivel individual..... | 94 |
| 4.3.2. Relaciones transnivel..... | 95 |
| 4.4. CLIMA DE ORIENTACIÓN A REGLAS Y SATISFACCIÓN..... | 97 |
| 4.4.1. Relaciones a nivel individual..... | 99 |
| 4.4.2. Relaciones transnivel..... | 102 |
| 4.5. RESUMEN..... | 104 |
| CAPÍTULO 5. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA..... | 107 |
| 5.1. OBJETIVOS..... | 109 |
| 5.1.1. Objetivo general..... | 109 |
| 5.1.2. Objetivos específicos..... | 110 |
| 5.2. HIPÓTESIS..... | 110 |
| 5.3. METODOLOGÍA..... | 112 |
| 5.3.1. Procedimiento de recogida de datos..... | 112 |
| 5.3.2. Descripción de la muestra..... | 113 |
| 5.3.3. Variables..... | 115 |
| 5.3.3.1. Nivel individual..... | 115 |
| 5.3.3.2. Nivel de equipo..... | 119 |
| 5.3.4. Análisis..... | 122 |
| 5.4. RESUMEN..... | 124 |

CAPÍTULO 6. INFLUENCIAS DEL CLIMA PSICOLÓGICO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS INDIVIDUOS.....127

6.1. CLIMA PSICOLÓGICO DE APOYO Y SATISFACCIÓN.....130

6.2. CLIMA PSICOLÓGICO DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....131

6.3. CLIMA PSICOLÓGICO DE ORIENTACIÓN HACIA FINES Y SATISFACCIÓN.....133

6.4. CLIMA PSICOLÓGICO DE ORIENTACIÓN A REGLAS Y SATISFACCIÓN.....135

6.5. RESUMEN.....136

CAPÍTULO 7. INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS Y DE LOS INDIVIDUOS....139

7.1. INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS.....142

7.1.1. Clima agregado de apoyo y satisfacción.....142

7.1.2. Clima agregado de innovación y satisfacción.....144

7.1.3. Clima agregado de orientación hacia fines y satisfacción.....145

7.1.4. Clima agregado de orientación a reglas y satisfacción.....146

7.2. INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS INDIVIDUOS.....148

7.2.1. Clima agregado de apoyo y satisfacción.....149

7.2.2. Clima agregado de innovación y satisfacción.....150

7.2.3. Clima agregado de orientación hacia fines y satisfacción.....151

7.2.4. Clima agregado de orientación a reglas y satisfacción.....152

7.3. RESUMEN.....152

CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN.....155

**8.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA
DE APOYO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....157**

**8.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA
DE INNOVACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....161**

**8.3. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA
DE ORIENTACIÓN HACIA FINES SOBRE LA SATISFACCIÓN
LABORAL.....164**

**8.4. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA
DE ORIENTACIÓN A REGLAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL....167**

8.5. RESUMEN.....170

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....171

CAPÍTULO 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....185

“Para mi, la ciencia no es más que entender lo que es el mundo y *por qué* es así. En cada momento, nuestro conocimiento científico es, simplemente, el estado actual de nuestro entendimiento de las cosas. No creo en verdades absolutas. Es más, temo que tales creencias bloquean la búsqueda de una mejor comprensión del mundo. Siempre que creemos haber llegado a respuestas definitivas, se detiene el progreso, la ciencia y el mejor entendimiento de lo que nos rodea. La comprensión de nuestro mundo, sin embargo, no es un fin en sí mismo. Creo que debemos buscar el conocimiento para hacer nuestro mundo mejor, para dar más contenido a la vida”

Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox
(1993). *La meta. Un proceso de mejora continua.*

INTRODUCCIÓN

Gran parte de nuestra vida social transcurre en empresas u organizaciones donde desempeñamos una actividad laboral. El trabajo es un fenómeno complejo cuyo estudio no se agota en el análisis de la actividad de una persona en un determinado ambiente. Se trata también de una realidad social fruto de la interacción y de la vida humana en sociedad, que influye y condiciona las conductas de las personas que constituyen esa sociedad, y los grupos sociales y colectivos que la conforman.

Por tanto, el ambiente laboral no es exclusivamente de carácter físico y natural. Existen numerosos componentes de ese ambiente de naturaleza eminentemente social. Asimismo, hay que tener en cuenta los procesos de interacción entre la persona y su ambiente, mediante los cuales dicho ambiente es subjetivado y construido. De hecho, rara vez existe tal interacción o relación sin que haya percepción de ese contexto social.

Esa percepción influye en nuestra conducta porque nuestra manera de comportarnos en ese entorno depende de cómo lo percibimos e interpretamos. Por tanto, las personas construyen entornos laborales psicológicamente significativos para ellas. Este hecho ha sido ampliamente reconocido por los estudios sobre clima psicológico. La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha utilizado este constructo para evaluar las percepciones individuales de los ambientes laborales. Además, la investigación ha demostrado que este constructo ayuda a predecir otros fenómenos organizacionales y a comprender la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones. De hecho, el clima se ha relacionado con una enorme

diversidad de fenómenos laborales (satisfacción laboral, tensión laboral, conflicto de rol, burnout, etc).

Sin embargo, resulta de especial interés analizar las percepciones de clima que comparten todos los miembros de una colectividad porque también pueden influir en los comportamientos de esos individuos y en los resultados de dicha colectividad. En este caso, el clima es resultado de una visión compartida y se fundamenta en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente (clima agregado). En este sentido, también resulta interesante explorar si estas percepciones compartidas producen reacciones o respuestas de carácter afectivo o emocional colectivas o compartidas.

Una última cuestión importante sería analizar en qué medida esas influencias del clima perceptivo sobre la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones son transitorias o permanecen a lo largo del tiempo.

Todas estas cuestiones tienen una enorme relevancia teórica y implicaciones prácticas muy importantes. Por ello, el objetivo general de este estudio es analizar la influencia que ejerce el clima perceptivo sobre la satisfacción laboral desde una perspectiva longitudinal y multinivel. Ante la gran variedad de posibles correlatos del clima existentes, cabe preguntarse por qué en el presente trabajo se plantea analizar precisamente la satisfacción laboral.

El interés por su estudio radica en que la investigación ha mostrado que este constructo mantiene relaciones muy estrechas con aspectos enormemente valorados actualmente como la calidad de vida laboral, el bienestar social, el impacto del trabajo sobre la salud mental y las relaciones entre trabajo y vida familiar (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). En los países desarrollados, se valora la libertad individual, el desarrollo personal y profesional, y la promoción dentro y fuera del mercado laboral (Peiró, Bravo y González, 1996). Estos aspectos enlazan con la idea de que toda persona tiene derecho a un trabajo satisfactorio y recompensante en concordancia con los valores sociales mantenidos

El diseño longitudinal planteado en el presente trabajo permite describir la evolución de la influencia del clima sobre la satisfacción laboral a través del tiempo y distinguir entre efectos realmente estables y aspectos meramente contingentes. De hecho, la posibilidad de encontrar patrones de influencia entre ambos constructos depende de poder observar que algunos efectos son más frecuentes y que otros, teóricamente posibles, no aparecen nunca (Silva, 1996).

Por otra parte, el análisis multinivel es crucial dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones porque existe un continuo debate entorno al estudio científico de la conducta humana, tanto individual como colectiva, en las organizaciones y de la percepción de ese entorno por parte de esas personas y de esos colectivos. De hecho, desde hace varias décadas, las ciencias sociales se plantean la cuestión fundamental de la realidad social, su percepción e interpretación individual y colectiva, y las implicaciones que esta percepción individual y colectiva tiene para entender los comportamientos de esos individuos y de esas colectividades. Es decir, fenómenos como la percepción social, la categorización, la atribución y las representaciones sociales son ampliamente estudiados dentro de la Psicología Social (Peiró, 1996).

Esta perspectiva multinivel requiere contextualizar el presente trabajo en el marco de la investigación multinivel. En este sentido, el primer capítulo se dedica a definir algunos conceptos básicos en la investigación multinivel y a especificar adecuadamente modelos analíticos que clarifiquen los efectos simultáneos que operan en niveles distintos.

El clima perceptivo es un fenómeno organizacional de naturaleza multinivel porque puede ser conceptualizado y medido en diferentes niveles de análisis. No obstante, en ocasiones, resulta difícil formular una definición de este concepto porque no se especifica adecuadamente aquello que va a ser descrito en función del referente, la operacionalización y las dimensiones del clima. Esta falta de identificación conlleva la aparición de múltiples significados del clima a lo largo de la historia y confusiones con otros términos similares.

Por ello, el segundo capítulo aborda la conceptualización del clima, describiendo sus orígenes y su evolución histórica, y algunos de los antecedentes que determinan su formación. Este capítulo también estudia las teorías y modelos que han planteado posibles relaciones entre el clima perceptivo y diferentes constructos organizacionales como la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral también es un fenómeno organizacional de naturaleza multinivel. El estudio de sus relaciones con el clima perceptivo ha generado un gran número de publicaciones. No obstante, en la actualidad todavía existen cuestiones sin resolver, como por ejemplo, una definición unánime del concepto de satisfacción laboral. Por ello, el tercer capítulo pretende clarificar conceptual y metodológicamente este constructo, describiendo los diferentes modelos y teorías que han intentado explicarla, sus facetas, su medición y su operacionalización.

Una vez definidos conceptual y operativamente ambos constructos, el cuarto capítulo trata de retomar distintos trabajos que han abordado el estudio de las relaciones entre el clima perceptivo y la satisfacción laboral con el fin de aclarar hasta dónde se ha llegado y las posibilidades de continuar el camino, descubrir las vías de acceso y plantear el desarrollo de nuevas investigaciones que proporcionen soporte para posteriores comprobaciones empíricas

En el quinto capítulo, se plantean los aspectos metodológicos del presente estudio. Se describen los objetivos y las hipótesis a poner a prueba en función de la revisión teórica, empírica y la propia reflexión. A continuación se formula el diseño de investigación y el procedimiento empleado para la recogida de datos, se describe la muestra, las variables objeto de estudio y su operacionalización. Finalmente, se describen los análisis que se han realizado con el fin de cumplir los objetivos formulados.

Los siguientes dos capítulos se dedican a la presentación de resultados. En el capítulo seis, se estudia la influencia del clima psicológico sobre la

satisfacción laboral de los individuos. En el capítulo siete, el objeto de análisis son las influencias del clima de los equipos sobre la satisfacción laboral de los equipos y de los individuos

En el octavo capítulo se resumen y discuten los resultados del estudio, se señalan algunas limitaciones del presente trabajo y se sugieren futuras líneas de investigación. Finalmente, en el capítulo noveno se presentan las principales conclusiones y las implicaciones del presente trabajo para la práctica de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO 1.

UNA APROXIMACIÓN MULTINIVEL EN EL ESTUDIO DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Tradicionalmente, las Ciencias Sociales se enfrentan a dos problemas teóricos (González-Romá y Peiró, 1992). Concretamente, se trata de explicar, en primer lugar, cómo las acciones propositivas de los individuos se combinan y articulan para dar lugar a la conducta de sistemas supraindividuales (grupos, organizaciones, colectivos, sociedades) y, en segundo lugar, cómo la conducta de esos sistemas supraindividuales influye en la conducta de los individuos que los componen (Coleman, 1986). El primer problema nos remite al análisis de la conducta organizacional. Dicha conducta es realizada por personas que actúan siguiendo unos fines organizacionales, no personales, y que desempeñan unos patrones de conducta parcial y previamente definidos (Barnard, 1938; Weber, 1947). La conducta de la organización es fruto de la interacción entre esas personas que componen la organización, una consecuencia de sus acciones interdependientes (Coleman, 1986) que se presenta como independiente de sus cualidades personales (Peiró, 1990).

Ahora bien, ¿cómo se articulan esas conductas individuales para dar lugar a un sistema de mayor orden?. Esta pregunta ejemplifica el problema de la transición de lo micro o individual a lo macro o colectivo (González-Romá y Peiró, 1992). Según Coleman (1986), para resolver este problema de la transición hay que considerar que varios individuos con sus intereses y objetivos particulares interactúan y desarrollan relaciones de carácter diverso que dan lugar a acciones. Estas acciones representan diferentes procesos sociales que resultan en instituciones sociales que pueden presentar distintas

configuraciones. Todas estas reflexiones ponen de manifiesto la necesidad de estudiar la conducta organizacional desde una perspectiva multinivel (Staw, 1984; Peiró, 1990), pues en ella participan agentes que ocupan distintos niveles conceptuales y de inclusión.

El segundo problema teórico planteado hace referencia a un problema de carácter transnivel, pues se concreta en determinar las influencias que las propiedades y acciones de los sistemas y configuraciones supraindividuales tienen sobre determinadas propiedades y acciones de los individuos (González-Romá y Peiró, 1992). En suma, se puede apreciar que este problema implica varios niveles de análisis (Coleman, 1986). También Rousseau (1985) indicó que, en un marco organizacional cada vez más complejo, los fenómenos organizacionales incluyen diversos niveles de análisis, fruto de la interdependencia que existe entre los diferentes niveles organizacionales (Taylor y Spencer, 1989). Este panorama evidencia que los fenómenos organizacionales son sistemas dinámicos, con una serie de antecedentes, procesos y consecuencias conceptualizados y medidos en diferentes niveles (e. g. individual, grupal). Por tanto, tales fenómenos deberían estudiarse desde modelos de investigación multinivel (House, Rosseau y Thomas-Hunt, 1995; Klein, Dansereau y Hall, 1994; Rousseau, 1985)

Sin embargo, las investigaciones de carácter multinivel no son abundantes (Rousseau, 1985; Taylor y Spencer, 1989). De hecho, los investigadores suelen adoptar una perspectiva micro centrada en el individuo (Mossholder y Bedeian, 1983; Peiró, 1990). Quizás, consecuentemente, pocos modelos teóricos han intentado especificar el papel que algunas variables desempeñan en distintos niveles e incluso algunos modelos no llegan a especificar con claridad cuál es la unidad focal considerada (Taylor y Spencer, 1989). Además, los procedimientos estadísticos tradicionales utilizados en la investigación suelen imponer el nivel de análisis al investigador.

Ante este panorama cabe preguntarse: ¿cómo se pueden estudiar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva multinivel?, ¿qué nuevas perspectivas de análisis deben adoptar los investigadores?, ¿qué modelos y técnicas habría que desarrollar?. Para poder responder a estas cuestiones, es necesario, en primer lugar, repasar y aclarar algunos conceptos básicos típicos de la investigación multinivel, como por ejemplo qué es nivel o qué se entiende por unidad focal.

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS EN LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL

1.1.1. Nivel

Por nivel entendemos una posición en una jerarquía. Las unidades y sistemas pueden adscribirse a distintos niveles según los criterios empleados para definir la jerarquía. A la hora de evaluar el nivel de cualquier unidad organizacional, resulta conveniente considerar dos perspectivas de jerarquía: el funcionalismo/reduccionismo y los modelos de inclusión. Ambas aproximaciones forman la base de los esquemas jerárquicos y, en este sentido, especifican los niveles o tipos de unidades focales asociados a los fenómenos organizacionales objeto de estudio (Rousseau, 1985)

El funcionalismo identifica y caracteriza un sistema o nivel focal en términos de su rol como un subsistema de un todo mayor (Kuhn, 1974). Refleja la idea de que un sistema existe con el fin de llevar a cabo una función para otro sistema de mayor nivel. El reduccionismo, por otra parte, se centra en los componentes que constituyen una unidad mayor. El funcionalismo y el reduccionismo, considerados conjuntamente, especifican el nivel que ocupa una unidad- es decir, su posición en la jerarquía- en base a su autonomía o dependencia relativa con otras unidades para obtener “inputs” e intercambiar “outputs” (Rousseau, 1985).

El segundo punto de vista de la jerarquía se basa en el concepto de inclusión, donde los niveles más altos están constituidos por otros más bajos. Dicho concepto especifica las relaciones existentes entre las distintas partes que componen un todo. Así, todos los grupos están compuestos por individuos, y las organizaciones, a su vez, están compuestas por grupos de individuos. El nivel se determina según los distintos tipos de componentes de la unidad focal (e. g. individuos, grupos, organizaciones) y el grado en que la unidad es contenida e influenciada por otras unidades (Rousseau, 1985).

Estas dos perspectivas básicas de los esquemas jerárquicos especifican diferentes tipos de niveles asociados a los fenómenos organizacionales objeto de estudio (Rousseau, 1985): el nivel de medida y el nivel de análisis

1.1.1.1. Nivel de medida

Es el nivel que ocupa la unidad de la que se toman medidas o se obtiene información (Rousseau, 1985; Taylor y Spencer, 1989). Así, por ejemplo, en el caso de los autoinformes nos encontramos en el nivel de medida individual, el número de titulaciones diferentes de los miembros que integran un Equipo de Atención Primaria de Salud es una medida grupal y el tamaño de una organización es una medida de nivel organizacional

1.1.1.2. Nivel de análisis

El nivel de análisis se refiere a la unidad a la que los datos son asignados para poder realizar el contraste de hipótesis y los análisis estadísticos (Rousseau, 1985; Taylor y Spencer, 1989). Por ejemplo, en el análisis de varianza el nivel de análisis es grupal

1.1.2. Unidad focal

La unidad focal es la unidad que acapara el interés teórico del investigador (Taylor y Spencer, 1989). Indica el nivel en que hay que

operacionalizar la variable dependiente, y el nivel en que deben realizarse las generalizaciones (Rousseau, 1985). Así, en general, cuando se estudian los factores que afectan a la satisfacción laboral, la unidad focal es el individuo, mientras que cuando se estudian las variables que influyen sobre la estructura organizacional la unidad focal es la organización.

Una vez repasados y aclarados ciertos conceptos básicos de la investigación multinivel, ya podemos adentrarnos en otro aspecto importante de la investigación multinivel: la especificación adecuada de los modelos analíticos que debemos emplear para comprender el rol que el nivel juega en la investigación organizacional y para orientar las investigaciones futuras (Rousseau, 1985).

1.2. MODELOS DE INVESTIGACIÓN MULTINIVEL

1.2.1. Modelos de composición

Los modelos o teorías de composición especifican las relaciones funcionales que subyacen a constructos ubicados en niveles diferentes pero isomórficos. Cuando estas relaciones funcionales coinciden, tales constructos tienen el mismo significado, existe un isomorfismo entre ambos (Rousseau, 1985). Un ejemplo de modelo de composición que implica isomorfismo es el elaborado por James y colaboradores sobre la variable clima (James, 1982; James, Joyce y Slocum, 1988). Según estos investigadores, el constructo clima implica un conjunto de macro-percepciones que reflejan cómo son representados cognitivamente los ambientes en base a su significado para el individuo. Así, a nivel individual, el clima implica una atribución de significado al ambiente. Ahora bien, si entre los miembros de un grupo existe acuerdo perceptual, ello implica que entre ellos también existe una atribución de significado compartida. Luego, si existe acuerdo perceptual, el constructo clima se define de igual manera a nivel individual que a nivel agregado.

Las teorías de composición son necesarias para establecer la validez de constructo de una variable operacionalizada a un nivel determinado, puesto que especifican su significado en ese nivel y las relaciones que mantiene con otras formas de la misma variable operacionalizadas en otros niveles (Mossholder y Bedeian, 1982; Rousseau, 1985). Sin embargo, la especificación de relaciones funcionales entre constructos no siempre ha sido adecuada o explicitada en la investigación multinivel porque no existen marcos de referencia sistemáticos para llevar a cabo las transformaciones a través de los niveles (Chan, 1998). Luego, ¿cómo podemos obtener esos marcos de referencia que garanticen la validez de constructo?. Una adecuada tipología de modelos de composición ayudaría a resolver algunos de estos problemas.

En este sentido, Chan (1998) ha ofrecido una tipología con el fin de organizar, evaluar y desarrollar constructos y teorías dentro de la investigación multinivel. Una tipología de modelos de composición contribuiría a mejorar la investigación multinivel en dos sentidos (Chan, 1998). En primer lugar, proporcionaría un marco de referencia organizacional sobre los constructos focales existentes facilitando así la comunicación científica en la investigación multinivel. Los investigadores estarían seguros de que se están refiriendo al mismo constructo cuando se explica siguiendo la misma forma de composición. Se podrían llevar a cabo replicaciones y ampliaciones significativas de los hallazgos recientes. Incluso los aparentes resultados contradictorios podrían ser reconsiderados y discutidos con el fin de clarificarlos. En segundo lugar, una tipología proporcionaría un marco de referencia para desarrollar y validar nuevos constructos focales y nuevas teorías multinivel. Además, permitiría al investigador considerar diseños, medidas y análisis de datos alternativos para verificar hipótesis, modificar teorías existentes o desarrollar otras nuevas, e incluso llevar a cabo una comprobación de las hipótesis iniciales más rigurosa.

Chan (1998) propone una tipología basada en la denominada composición elemental, es decir, en situaciones en las que los datos de un nivel inferior se utilizan para establecer un nivel mayor del constructo. En otras palabras, el nivel mayor del constructo es de naturaleza agregada o colectiva y

se construye a partir de la combinación de unidades pertenecientes a niveles inferiores. Veamos los distintos tipos de modelos que distingue este autor. Chan (1998) distingue los siguientes modelos de composición

1.2.1.1. Modelos aditivos

En estos modelos, el significado del constructo a un nivel mayor es resultado de la suma o promedio de las unidades de niveles inferiores independientemente de la varianza existente entre esas unidades, es decir, el nivel de acuerdo existente en los niveles inferiores no constituye un requisito teórico u operacional para representar el constructo a un nivel mayor. Así, por ejemplo, en el caso del clima, el investigador puede estar interesado en relacionar el clima con otras variables. Para ello, el investigador debe desarrollar una conceptualización y medida del clima organizacional. En estos modelos de composición aditivos, el investigador promedia las percepciones de clima de los individuos dentro de cada organización para representar la variable clima organizacional.

1.2.1.2. Modelos de consenso directo

Probablemente este modelo es el más común dentro de la investigación multinivel. Utiliza el nivel de consenso existente en las unidades de niveles inferiores como criterio de relación funcional para poder especificar cómo un constructo conceptualizado y operacionalizado a un nivel más bajo es funcionalmente isomórfico a otra forma de ese constructo a un nivel mayor. Así, se utiliza el acuerdo entre grupos para indicar el consenso existente en niveles inferiores y para justificar la agregación de medidas procedentes de niveles inferiores que representan niveles mayores de medida (e. g. James, Demaree y Wolf, 1984; Kozlowski y Hattrup, 1992; Ostroff, 1993b; Ostroff y Rothausen, 1997). En esta misma línea, para James (1982) el clima psicológico es una percepción individual o representación cognitiva del ambiente laboral en términos de significado psicológico y significativo para el

individuo. El clima organizacional simplemente se refiere a la asignación compartida de significados entre los individuos de una organización. En esta conceptualización, el acuerdo en el clima percibido por los miembros de un grupo indica asignación compartida de significado psicológico. Precisamente, ese acuerdo constituye la base de equivalencia funcional del constructo clima en ambos niveles. La principal limitación de este modelo es que no considera el efecto de la variabilidad entre grupos sobre la validez de constructo. Así, por ejemplo, asumiendo la adecuación de la muestra, la ausencia de variabilidad entre grupos indicaría que las diferencias hipotetizadas a nivel grupal no existen, lo cual cuestionaría la agregación de medidas al nivel en cuestión.

1.2.1.3. Modelos de consenso con cambio de referente

Este modelo es similar al modelo de consenso directo presentado anteriormente porque únicamente cambia el referente del contenido básico. En este tipo de modelos, el investigador comienza con una definición conceptual y una operacionalización del constructo focal al nivel más bajo. Mientras mantiene el contenido básico del constructo, el investigador deriva una nueva forma de ese constructo en el mismo nivel, es decir, ahora el referente para la definición conceptual y operacionalización ha cambiado. Esta nueva forma del constructo se agrega a un nivel mayor del constructo basándose en el consenso intragrupo.

Así, por ejemplo, en el caso del clima, puede ocurrir que el investigador, en lugar de estar interesado en plantear un modelo de consenso directo para analizar la percepción propia e individual del clima (i.e. clima psicológico) o la agregación de las percepciones de los individuos (i. e. clima del equipo), ahora está interesado en formular un modelo de consenso con cambio de referente para estudiar las creencias que un individuo tiene acerca de cómo perciben el clima otras personas de la organización y si existe un consenso en tales creencias. Ahora hay dos nuevas variables: el clima colectivo psicológico y el clima colectivo del equipo. El clima colectivo psicológico se define como la descripción de un individuo de las percepciones de clima que tienen otros

miembros de la organización. Cabe destacar que el contenido básico de la percepción de clima en el constructo original (clima psicológico) no ha cambiado en la nueva variable pero el referente del contenido sí (del propio sujeto a las otras personas). El consenso intragrupo se utiliza para justificar la agregación del constructo a un nivel superior, que constituye la segunda nueva variable, el clima colectivo del equipo.

1.2.1.4. Modelos de dispersión

Estos modelos plantean que el grado de acuerdo intragrupo de unidades o atributos ubicados en niveles más bajos puede conceptualizarse como un constructo focal frente al mero requisito estadístico de agregación. Es decir, en lugar de tratar la varianza intragrupo como varianza error (que es lo que hacen los modelos consensuales), la varianza intragrupo puede servir como una operacionalización del constructo focal. Concretamente, consiste en tratar la varianza intragrupo o la dispersión en las puntuaciones como un fenómeno teóricamente significativo (James et al., 1984; Lindell y Brandt, 1997; Brown, Kozlowski y Hattrup, 1996). Según Chan (1998), el término dispersión se refiere a la varianza o heterogeneidad de las puntuaciones en atributos o unidades de niveles más bajos. Sin embargo, existe un prerrequisito empírico para este tipo de modelos de composición: la ausencia de multimodalidad en la distribución intragrupal de las puntuaciones en los niveles más bajos. La multimodalidad indica que podrían existir subgrupos substantivamente significativos dentro del grupo con pocas diferencias individuales dentro del grupo y grandes diferencias individuales a través de los subgrupos.

1.2.1.5. Modelos procesuales

Los cuatro modelos anteriores trabajan con atributos centrales y estáticos de los constructos focales. Sin embargo, a menudo los investigadores están más interesados en los episodios o cambios

conductuales exhibidos por un individuo o por un equipo que en las percepciones o actos comportamentales específicos, es decir, les interesa más el proceso que los atributos o resultados estables. Estos modelos procesuales asumen que existe un proceso o mecanismo intermedio que permite pasar de los niveles más bajos a los más altos.

En el caso del clima, imaginemos que un investigador está examinando el clima para la seguridad (e. g. Dedobbeleer y BeLand, 1991; Zohar, 1980), y está interesado en describir el proceso por el cual la organización pasa de un estado de falta de acuerdo intragrupo en las percepciones de clima para la seguridad a nivel individual a un estado de alto acuerdo intragrupo a nivel organizacional. Es decir, el investigador quiere estudiar ese proceso o mecanismo a nivel organizacional que provoca la emergencia de un clima para la seguridad a nivel organizacional. Para llevar a cabo esta labor, el investigador primero especifica un proceso a nivel individual describiendo cómo un individuo desarrolla percepciones psicológicas consistentes del clima para la seguridad. Se asume que tal desarrollo es un proceso de integración que va desde un estado inicial donde no existe una relación entre distintas creencias sobre varias prácticas de seguridad, hasta un estado final donde tales creencias se integran en una creencia única y global, pasando por un estado intermedio donde esas creencias independientes van interrelacionándose progresivamente.

1.2.2. Modelos transnivel

Los modelos transnivel son aquellos que especifican las relaciones de influencia que existen entre un conjunto de variables operacionalizadas en distintos niveles, o cuyas relaciones dependen en cierta medida de variables ubicadas en otros niveles. Rousseau (1985) distingue tres subtipos:

- **Modelo transnivel 1:** las variables dependientes e independientes se hallan en niveles distintos. Las investigaciones sobre los efectos de las

características departamentales sobre las respuestas de los empleados (e. g. Herman y Hulin, 1972; Rousseau, 1978) refleja este modelo.

- **Modelo transnivel 2:** la relación entre dos variables que se encuentran en un mismo nivel es modulada por una tercera variable operacionalizada en otro nivel. Por ejemplo, ¿qué influencia tiene la personalidad del director de departamento sobre la relación entre la estructura del departamento y su efectividad?. También los resultados obtenidos por Latham y Yukl (1975) reflejan este modelo pues sugieren que la relación entre la orientación a metas y el rendimiento es moderada por la localización (Oklahoma y Arkansas vs. North California)

- **Modelo transnivel 3:** se postula que la puntuación diferencial en una variable X tiene un efecto sobre una variable Y operacionalizada en el mismo nivel que X. Dicha puntuación diferencial depende de la puntuación individual y de la medida del grupo. Para ejemplificar este subtipo podemos pensar en un modelo que hipotetizara que el rendimiento diferencial de los individuos de un grupo de trabajo tiene un efecto sobre la autoestima. No obstante, pocos investigadores han analizado estos procesos comparativos.

1.2.3. Modelos multinivel

Los modelos multinivel especifican los patrones de relaciones que aparecen replicados en distintos niveles de análisis. Asumen la identidad formal entre las variables a través de los niveles y por tanto requieren la especificación de modelos de composición antes de que puedan ser contrastados (Rousseau, 1985). Estos modelos versan sobre las uniformidades o analogías que aparecen en distintos niveles posibilitando que ciertas relaciones puedan generalizarse a través de los niveles. El estudio de Thompson (1967) sobre la relación entre poder e incertidumbre en individuos y grupos, y la investigación de Staw, Sandelands y Dutton (1981) sobre la

relación entre percepción de amenazas y patrones de respuesta ante las mismas en individuos, grupos y organizaciones, implican modelos multinivel.

Todas estas argumentaciones sobre los modelos de investigación multinivel demuestran que es muy importante asegurar la congruencia entre la unidad focal, el nivel de medida y el nivel de análisis (Hannan y Freeman, 1976), sobre todo para evitar la atribución de propiedades y/o relaciones a una unidad ubicada a un nivel distinto del de la unidad de análisis. Este tipo de inferencias incorrectas se denominan falacias (González-Romá, Peiro, 1992)

1.3. FALACIAS EN LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL

Cuando se atribuyen propiedades y/o relaciones a una unidad ubicada en un nivel distinto del de la unidad de análisis o cuando se olvida el efecto de una variable contextual sobre la relación entre dos variables, se corre el riesgo de realizar inferencias erróneas. Este tipo de inferencias incorrectas son denominadas falacias o errores en la investigación multinivel. A continuación, se presentan dos tipos específicos de falacias: las falacias transnivel y las falacias contextuales

Cuando las relaciones observadas a un nivel se extrapolan a otros niveles se habla de **falacias transnivel**. Por ejemplo, inferir algo acerca de la relación entre descentralización y eficacia organizacional en base a una correlación entre la percepción individual de autonomía y rendimiento individual podría constituir una falacia de este tipo. Para poder realizar estas inferencias de relaciones es necesario, en primer lugar, que exista isomorfismo entre las variables a través de los niveles implicados. Para determinar si existe isomorfismo hay que establecer la validez de constructo de cada variable en cada nivel donde es operacionalizada, y desarrollar teorías de composición que indiquen la relación que existe entre diversas formas de un mismo constructo. En segundo lugar, hay que comprobar si la relación que aparece en un nivel también aparece entre formas isomorfas de las variables implicadas en otros niveles (González-Romá, Peiro, 1992). Un tipo específico

de falacias transnivel son las falacias ecológicas (Robinson, 1950). Éstas aluden a los errores que se cometen cuando las relaciones que se observan entre medidas agregadas son extrapoladas a las unidades cuyas medidas o respuestas se agregaron (Rousseau, 1985; Cooley, Bond y Mao, 1981; Markham, Dansereau, Alutto y Dumas, 1983). Cuando los coeficientes de correlación calculados con medidas agregadas difieren de los calculados con medidas individuales, y además, son utilizados a discreción para realizar inferencias sobre los individuos, existe el riesgo de incurrir en falacias ecológicas.

Por otra parte, cuando los modelos de investigación no incluyen los efectos de los ambientes físicos o sociales sobre las relaciones entre variables se incurre en **falacias contextuales**. Estas implican fallos en la especificación de modelos transnivel 2 y 3. En el subtipo 2, se olvida el efecto modulador que una variable contextual tiene sobre la relación entre dos variables de nivel inferior. En el subtipo 3, se olvida que las respuestas de los individuos son en cierto grado una función de las diferencias existentes entre sus características y las del grupo.

1.4. RESUMEN

Distintos fenómenos que ocurren en las organizaciones, entre ellos el clima social, son de naturaleza multinivel y su estudio ha generado un buen número de discusiones sobre cuestiones relacionadas con la investigación multinivel, destacando la determinación de la unidad apropiada de análisis y los problemas derivados de la agregación de medidas. Desde esta perspectiva, hemos revisado la tipología de modelos de composición ofrecida por Chan (1998) para clarificar las similitudes existentes entre las conceptualizaciones de un mismo constructo a distintos niveles. No obstante, una inadecuada especificación de los modelos puede generar una incongruencia entre la unidad de análisis y la unidad focal, dando lugar a falacias o errores en la investigación multinivel.

CAPÍTULO 2.

EL CLIMA PERCEPTIVO

A lo largo del capítulo anterior, se ha sugerido que el clima es un fenómeno organizacional de naturaleza multinivel porque puede ser conceptualizado y medido en diferentes niveles de análisis (e. g. individual, grupal y organizacional)

Informalmente, el clima sería esa impresión que se respira en el ambiente y que una persona percibe cuando camina diariamente por una organización. En ocasiones, resulta difícil describir esta atmósfera pero esto no quiere decir que no exista. La dificultad de formular una definición adecuada del concepto de clima es debida a diversos factores como puede ser su multidimensionalidad, la confusión con otros términos similares o las diferentes formas en que se ha entendido a lo largo de la historia.

Por ello, este capítulo se centra, en primer lugar, en revisar la evolución histórica del constructo del clima con el fin de descubrir las raíces históricas de sus diferentes significados. En segundo lugar, se conceptualiza dicho constructo y se analizan sus principales dimensiones. A continuación, se aportan modelos teóricos que permiten explicar resultados obtenidos al respecto en la investigación. Finalmente, se tratan aspectos relacionados con la formación del clima

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Es difícil determinar el momento preciso en que empieza a investigarse el clima. Suele citarse la publicación de la investigación de Halpin y Croft (1963) en organizaciones escolares como la promotora e impulsora del análisis del clima en las organizaciones adquiriendo a partir de aquí cuerpo e intensidad (Silva, 1996).

En un intento de ir a las fuentes más tempranas, caben destacar los trabajos de Tolman (1926) que buscan explicar la conducta "propositiva" sobre la base de "mapas cognitivos" individuales del ambiente. En esta psicología propositiva de Tolman el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima (Silva, 1996).

La obra de Lewin (1935, 1939, 1951) sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. De modo específico, su trabajo experimental de laboratorio, junto con Lippitt y White (Lewin, Lippitt y White, 1939), sobre los estilos de liderazgo grupal introduce el término "clima" como vínculo entre la persona y el ambiente, y se refiere a las distintas situaciones que se originan como consecuencia de la utilización de los tipos de liderazgo.

Definitivamente, el concepto se desarrolla a partir de los años 60. En un intento por sistematizar la evolución histórica de este constructo, destaca el trabajo de Reichers y Schneider (1990). Estos autores proponen un modelo en tres etapas para explicar la evolución histórica de cualquier concepto científico. En este sentido, los citados autores han estudiado la evolución del constructo de clima a través de dicho modelo porque el clima posee una larga historia en los campos de la psicología organizacional e industrial y de la conducta organizacional.

Según Reichers y Schneider (1990), la primera etapa se denomina de "*introducción y elaboración*" y abarca desde los años 40 hasta los 70. Dicha

etapa ocurre cuando un concepto es inventado, descubierto, prestado o transferido desde otro campo y se caracteriza por intentos de legitimizar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones dirigidas a clarificar su definición y a demostrar que el constructo describe un fenómeno que realmente existe. Asimismo, los autores comienzan a tratar el concepto como una variable dependiente o independiente

Así, en esta primera etapa, el significado original del clima es meteorológico mientras que el significado transferido es social y psicológico. En el sentido meteorológico, el clima se define como un conjunto de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización (Forehand y Gilmer, 1964). Por otra parte, Friedlander y Margulies (1969) se centran en matizar la definición del clima considerándolo un resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos. Finalmente, autores como Schneider y Bartlett (1968, 1970), Schneider y Hall (1972) y Litwin y Stringer (1968), estudian las relaciones existentes entre el clima y otras variables. Así, estos últimos consideran al clima como un concepto molar que describe el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos.

Reichers y Schneider (1990) caracterizan la segunda etapa como *"evaluación e incremento"* y abarca desde los años 70 hasta los 80. Por una parte, surgen las primeras revisiones críticas del concepto dirigidas hacia aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos. Por otra parte, en respuesta a dichas críticas, los autores intentan superar esos hallazgos preliminares ofreciendo nuevos y mejorados estudios empíricos y reconceptualizaciones.

En este sentido, Johannesson (1973) realiza una revisión crítica del constructo de clima pues lo considera redundante con el concepto de actitudes

laborales. Guion (1973) también considera redundante el constructo de clima con el concepto de satisfacción laboral. Sin embargo, frente a estas críticas, los investigadores siguen aportando datos que demuestran la originalidad del constructo. Así LaFollette y Sims (1975) no encuentran apoyo a la hipótesis de redundancia entre el clima y la satisfacción, y Schneider y Snyder (1975) y Schneider (1975) aportan una distinción conceptual y empírica entre el clima y la satisfacción.

La tercera etapa se denomina de "*consolidación y acomodación*" y surge a partir de los años 80. Según Reichers y Schneider (1990), durante esta etapa, las controversias decaen, una o dos definiciones del constructo se aceptan a nivel general y predominan unos pocos procedimientos de operacionalización. Los antecedentes y consecuentes del concepto son suficientemente conocidos y dicho constructo se incluye en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones funcionando como una variable moderadora, mediadora o contextual. No obstante, algunos autores continúan explorando el concepto y ciertos aspectos de la historia de ese constructo son revisados para obtener mejores explicaciones.

Así, a partir de esta tercera etapa, se acepta la definición que establece que el clima es perceptivo porque consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rousseau, 1988). No obstante, surge una polémica entre dos corrientes que intentan perfilar y esclarecer algunos aspectos inherentes al concepto de clima todavía confusos. Así, por una parte, James y sus colaboradores (1982; James, Joyce y Slocum, 1988) definen el clima organizacional, desde una perspectiva operacionalista, como clima psicológico agregado, siempre y cuando el acuerdo perceptual haya sido demostrado. Por otra parte, Glick (1985) define el clima organizacional, desde una perspectiva realista, como la descripción de los atributos organizacionales que están caracterizando las experiencias que tienen los individuos con la organización.

Actualmente, todavía no se ha alcanzado un acuerdo total entre los diferentes investigadores en cuanto a una única definición de clima. Dicha falta de consenso se debe al hecho de que no existe un acuerdo entre los investigadores en cuanto a los diferentes factores que inciden en la formación del clima (Moran y Volkwein, 1992). Además, los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales halladas entre los individuos dentro de las distintas unidades organizacionales han llevado a la proliferación de diferentes tipos de clima a través de la literatura (Rousseau, 1988). Ahora bien, todo ello no impide el estudio de dicho concepto, ya que su relevancia dentro del contexto organizacional está fuera de toda duda. Este interés se debe a que existe cierta coincidencia en señalar que el clima es una variable interviniente entre las variables "input" y las variables "output" en los modelos organizacionales (Ekwall, 1985; De Witte y De Cock, 1985). Por tanto, el clima influye y, al mismo tiempo, es influido por procesos psicológicos y organizacionales. Pero, ¿qué entendemos exactamente por clima?

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA

En un primer momento, se puede afirmar que el clima perceptivo consiste en descripciones generales o molares que desarrollan los individuos acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988, p.140). No obstante, la conceptualización del clima perceptivo requiere una identificación de aquello que se va a describir con el fin evitar la formulación de definiciones inadecuadas del constructo. Estas descripciones pueden ser clasificadas en función de tres criterios: el referente u objeto, la operacionalización y las dimensiones o facetas de tales descripciones.

2.2.1. El referente u objeto

Las percepciones proporcionadas por los individuos se refieren a un determinado fenómeno u objeto social. Así, en función del *referente u objeto* de las descripciones individuales, se hablará de clima del equipo de trabajo, del departamento o de la organización. En este sentido, el nivel del clima se

entiende como la unidad a la que aluden las descripciones del individuo. Además, hablar del clima sin un referente supone una falta de significación que impide su adecuada evaluación (Schneider y Reichers, 1983).

Además, y con bastante frecuencia, la medición del clima no ha especificado el nivel descriptivo sobre el que los sujetos proporcionan una determinada información. La ambigüedad en el marco de referencia de tales informes perceptuales puede generar que dos personas preguntadas al respecto transmitan percepciones sobre diferentes partes de la organización (su propio trabajo, su equipo de trabajo).

Los debates que surgen en torno al significado o explicación de las diferencias perceptuales, de la falta de consenso y de la disparidad en las descripciones del clima encontradas dentro de las distintas unidades de una organización han conducido a la proliferación de diferentes tipos de clima. En este sentido, Rousseau (1988) presenta cuatro tipos de clima que corresponden a cuatro niveles de análisis que pueden adoptarse en el estudio del clima: clima psicológico, clima agregado, clima colectivo y clima organizacional. Recientemente, González-Romá (1995) redujo a tres los niveles de análisis propuestos por Rousseau (1988) porque incluyó el clima organizacional dentro del clima agregado. Este autor distingue tres tipos de clima en función del nivel de operacionalización del citado constructo: clima psicológico, clima agregado y clima colectivo.

2.2.2. Nivel de operacionalización

A nivel individual, se puede afirmar que el clima es resultado de la percepción que los individuos tienen de su entorno laboral. Estas percepciones individuales se denominan **clima psicológico**. Dicho clima es resultado de las descripciones individuales del contexto social del cual la persona es una parte. Estas descripciones son cogniciones que resultan de los intentos de los individuos de dar sentido a los estímulos, situaciones o modelos de interacción. Esencialmente son percepciones expresadas que los individuos

tienen de sus ambientes y reflejan cómo los individuos organizan su experiencia con dicho ambiente. En este sentido, las diferencias individuales juegan un papel sustancial en la creación de esas percepciones (James y Sells, 1981). Este clima psicológico está influido por factores como los estilos de pensamiento, la personalidad, los procesos cognitivos, la cultura y las interacciones sociales.

La agregación de climas psicológicos se ha utilizado para representar el clima de unidades mayores de análisis (equipos de trabajo, departamento, organización). Así, una vez que los climas psicológicos o descripciones individuales de la organización, del departamento o del equipo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones, esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios son utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional de los departamentos o de los grupos de trabajo, y reciben el nombre de **climas agregados**. El razonamiento que subyace a esta agregación de datos individuales es el supuesto de que ciertos grupos o colectivos organizacionales tiene un clima y que éste puede ser identificado por medio del análisis de las diferencias significativas entre dichas unidades (Joyce y Slocum, 1979). Por lo tanto, los climas agregados se establecen en base a las diferencias empíricamente observadas entre unidades.

Sin embargo, aunque la demostración de la existencia de diferencias significativas entre medias se haya utilizado como base para distinguir climas agregados, muchos investigadores argumentan que dicho criterio de validación es insuficiente, debiéndose adoptar otro criterio: el consenso o acuerdo de las percepciones. La lógica que subyace a esto es que "conceptualmente tiene sentido buscar algún consenso en una población si tiene que reflejar alguna característica del ambiente" (Payne, Fineman y Wall, 1976).

En este sentido, se han sugerido varios métodos para demostrar el acuerdo en las percepciones o descripciones individuales del clima. Roberts,

Hulin y Rosseau (1978) han sugerido que se debe demostrar que la varianza intra-grupo es pequeña en relación a la varianza entre-grupos. James (1982) sugirió el coeficiente de correlación intraclass ICC(1), una medida del grado de fiabilidad inter-jueces entre las evaluaciones de distintos jueces sobre objetos multidimensionales. James señaló que la ICC(1) se debería utilizar como base primaria para decidir si las percepciones de clima agregadas proporcionan un descriptor situacional tal como el clima. James, Demaree y Wolf (1984) presentan un método ($r_{WG(J)}$) para medir el grado de acuerdo entre las evaluaciones de un grupo de jueces sobre un objeto unidimensional. Dichos autores defienden que este método proporciona mejores estimaciones del grado de acuerdo existente que los métodos utilizados normalmente, como pueden ser los coeficientes de correlación intraclass, el porcentaje medio de acuerdo y la intercorrelación promedio entre perfiles de jueces. Recientemente, Burke, Finkelstein y Dusig (1999) han presentado un índice alternativo para estimar el acuerdo interjueces: la desviación media (Average Deviation, AD) que presenta ciertas ventajas sobre el $r_{WG(J)}$

Joyce y Slocum (1984) argumentaron que la falta de apoyo que recibe la agregación de climas procede del modelo de aproximación de contraste de hipótesis adoptada en ese tipo de investigación. Es decir, los investigadores han asumido que el clima existe para diversos agregados sociales y, a continuación lo han operacionalizado a través de la agregación y de las diferencias entre medias existentes en las percepciones de esos grupos.

Por ello, dichos autores proponen una aproximación alternativa que consiste en tomar las percepciones individuales de factores situacionales y clasificarlas en grupos que reflejen descripciones similares del clima. Dichos climas estarían fundamentados en un acuerdo perceptual y se denominarían **climas colectivos**. Por lo tanto, esta aproximación hace posible que se satisfagan los requisitos de la agregación porque cumple el criterio de acuerdo o consistencia interna

Joyce y Slocum (1984) identifican los climas colectivos mediante la utilización de análisis cluster, que permite clasificar los individuos de una organización en grupos cuyos miembros perciben el clima de forma similar.

Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) ha señalado que "lo importante...no es que la gente vea la organización de una manera similar, sino que la similitud esté enraizada en alguna colectividad estructurada ya sea formal o informal. ... Los clusters tienen que tener alguna identidad sociopsicológica sensible si tienen que representar un concepto científico con sentido" (p. 78). Dicho autor sugirió que los clusters deberían formarse a partir de los departamentos, los equipos de trabajo, las camarillas, los sindicatos, etc. Respondiendo a estas críticas de Payne, Jackofsky y Slocum (1990) defendieron la interacción social como base de los climas colectivos. Su argumento es que el acuerdo perceptual entre los miembros de los climas colectivos surge de la interacción social entre los individuos. Esta perspectiva se inspira en el interaccionismo simbólico que sostiene que el significado compartido se desarrolla a partir de la interacción social. Así pues, a través de la interacción social, los sujetos que trabajan en un mismo ambiente organizacional desarrollarían percepciones similares del mismo (Schneider y Reichers, 1983). En este sentido, los mismos autores establecen que el acuerdo, consenso u homogeneidad en las percepciones de clima entre los miembros de un grupo de trabajo será mayor cuanto más intensa sea su interacción y cuantas menos posibilidades tengan de interactuar con otros miembros de la organización.

Patterson, Payne y West (1996) investigaron el significado sociopsicológico de los climas colectivos analizando si correspondían a diferentes grupos sociales. Estos autores investigaron las relaciones entre los climas colectivos y las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, las relaciones entre los miembros ubicados en diferentes zonas geográficas, el tipo de trabajo y el nivel jerárquico en una muestra formada por 10 equipos de trabajo de una empresa constructora que trabajaban de manera independiente y que distaban geográficamente. No se encontraron relaciones significativas

entre estas variables. Los climas colectivos identificados estaban formados por individuos de diferentes grupos sociales. Patterson et al. (1996) concluyeron que “parece que los climas colectivos no tienen un significado sociopsicológico porque muchos individuos del mismo colectivo no interactúan entre sí. Ningún cluster refleja experiencias organizacionales similares procedentes del mismo tipo de trabajo o posición jerárquica” (p. 1686)

En la misma línea, González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza (1999) investigaron la validez de los climas colectivos analizando si éstos estaban relacionados con diferentes colectivos definidos a partir de una serie de variables (departamento, nivel jerárquico, turno, localización y permanencia en la organización). En primer lugar, estos autores encontraron evidencia empírica sobre la relación existente entre los climas colectivos y el nivel jerárquico, apoyando así la validez de los climas colectivos. En segundo lugar, también se demostró que el nivel jerárquico puede ser un factor importante para entender la formación de climas agregados en burocracias como la organización objeto de estudio. Estos autores concluyeron que los climas colectivos son un tipo de clima agregado y, por tanto, es necesario que cada vez que sean utilizados, su validez sea justificada (González-Romá et al., 1999)

2.2.3. Dimensiones del clima

Formalmente, el clima perceptivo puede definirse como la percepción de un contexto social compartida por los miembros de una formación social o sus macro-unidades (e. g. organización). Al igual que las descripciones situacionales con significado psicológico, las percepciones que constituyen el clima existen en agrupaciones de eventos y significados relacionados psicológicamente. Esto implica que los climas de los contextos laborales tienen diversas facetas o *dimensiones*. La consideración de facetas específicas del clima supone un desplazamiento de la consideración tradicional del clima como una suma indiferenciada de percepciones, sobre una mayor conceptualización, sofisticación metodológica y precisión en el manejo de

datos perceptuales. La especificación de las dimensiones de clima refleja un progresivo vigor conceptual, más sofisticación metodológica y mayor precisión en el uso de fenómenos perceptuales. Los diferentes estudios sobre clima han establecido múltiples dimensiones de este constructo y ello aparece con mayor claridad en las definiciones operacionales establecidas en cada caso y en las medidas utilizadas para evaluarlas. El modo más habitual de proceder para delimitar las dimensiones del clima ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos, a partir de las cuales se han elaborado cuestionarios (Silva, 1996).

Koys y DeCottis (1991) realizaron una amplia revisión de la literatura existente sobre clima y encontraron hasta 80 dimensiones distintas. Para reducir este número tan elevado y alcanzar un universo más comprensible de dimensiones del clima, estos autores establecieron varios criterios:

1. Han de ser una medida de percepción
2. Han de ser una medida descriptiva (no evaluativa) de las actividades
3. No podrán ser un aspecto organizacional o una tarea estructural

De estas 80 dimensiones, a través de un análisis factorial, fueron eliminadas aquellas que constituían una medida objetiva o evaluativa de las actividades, y las que se referían a propiedades de la estructura organizacional. Estos autores definieron 8 dimensiones finales: 1) autonomía, 2) cohesión, 3) confianza, 4) presión, 5) apoyo, 6) reconocimiento, 7) imparcialidad y 8) innovación.

Koys y DeCottis (1991) concluyen señalando la posibilidad de establecer una estructura clara y sencilla de las diferentes facetas porque muchas dimensiones de clima únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta ya que el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de clima de innovación (Frederickson, 1968; Johnson, 1976, Payne y Pugh, 1975; Payne y Mansfield, 1973) ha sido

etiquetada como flexibilidad organizacional por algunos autores (Cummings, 1965; Pritchard y Karasick, 1973; Steers, 1977) o como desafío/riesgo por otros (Downey, Hellriegel y Slocum, 1975; Gavin y Howe, 1975) pero todas estas denominaciones encierran una misma definición: la percepción que tienen los individuos de las posibilidades de introducir cambios y de ser creativos en su trabajo.

En la misma línea, otras revisiones que se han hecho en las investigaciones de las dimensiones del clima han puesto de manifiesto la gran diversidad existente entre los factores retenidos por los distintos autores utilizando cuestionarios similares en diferentes contextos (Silva, 1996). En este sentido, cabe destacar la revisión de la literatura realizada por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). Estos autores han descrito cuatro dimensiones principales del clima en las organizaciones, en las que sintetizan las aportaciones de otros autores (Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Bartlett, 1968; Tagiuri, 1968; Kahn et al., 1964):

- a) consideración, afecto y apoyo: se incluyen el *entusiasmo (afecto)* y *apoyo* de Litwin y Stringer (1966), el *apoyo directivo* de Schneider y Bartlett (1968), el *apoyo a los subordinados* de Kahn et al. (1964) y *el trabajo con un supervisor altamente competitivo y competente* de Tagiuri (1968).
- b) autonomía individual: se incluyen los factores de *responsabilidad individual* de Litwin y Stringer (1966), la *independencia de la gente* de Schneider y Bartlett (1968), la *orientación hacia las reglas* de Kahn et al. (1964) y las *oportunidades para ejercer la iniciativa* de Tagiuri (1968). Esta dimensión hace referencia a la libertad que posee el individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones
- c) orientación hacia la recompensa: se incluyen la *recompensa* de Litwin y Stringer (1966), la *satisfacción general* de Schneider y Bartlett (1968), la *orientación hacia la promoción y el logro* de Kahn

et al. (1964) y *orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios* de Tagiuri (1968).

- d) grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada: se incluyen la *estructura* de Litwin y Stringer (1966), la *estructura directiva* de Schneider y Bartlett (1968), la *estrechez de la supervisión* de Kahn et al. (1964) y la *dirección y objetivos* de Tagiuri (1968). Esta dimensión hace comprende el grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los subordinados

A estas cuatro dimensiones, Payne y Pugh (1976), en una revisión posterior sobre el tema, añaden una quinta que denominan "orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación".

Precisamente, en el presente trabajo, el clima perceptivo se mide con el cuestionario FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search) (Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Paparexandris, Branyicki, Spaltro, Jesuino, Gonzalvez Das Neves, Pitariu, Konrad, Peiró, González-Romá y Turnipseed, 1999), que incluye estas 4 dimensiones citadas: apoyo, innovación, orientación hacia fines y orientación a reglas respectivamente.

2.3. EL MODELO FOCUS

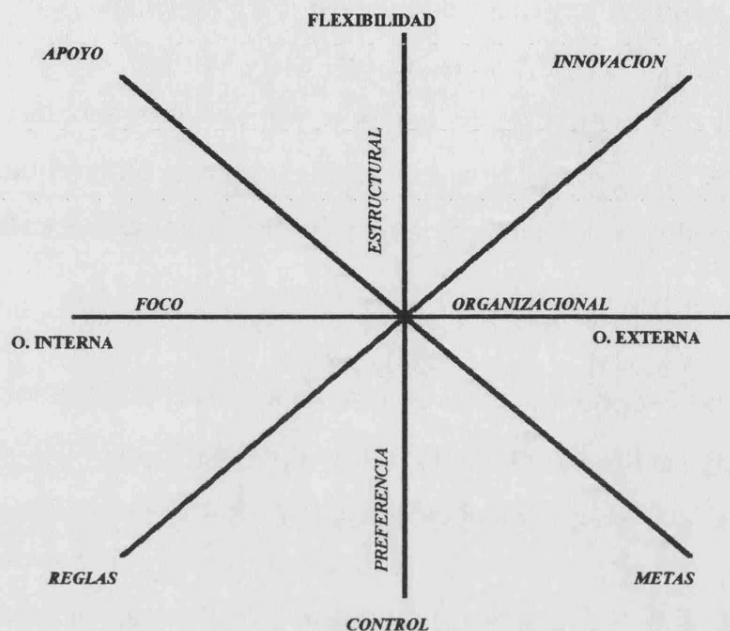
Desde las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones se enfrentan a una cooperación y competitividad económica internacional que pone de manifiesto la importancia de entender los aspectos culturales del contexto organizacional. Para poder estudiar la cultura organizacional a través de los diferentes países, es necesario utilizar un instrumento internacional. Un grupo de investigadores, mayoritariamente europeos, denominado grupo FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search), ha desarrollado un instrumento para medir la cultura y el clima organizacional. Este cuestionario

está basado en la Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988) y en el instrumento desarrollado por De Witte y De Cock (1986) para medir el clima organizacional. El instrumento desarrollado por este grupo mide percepciones de características descriptivas y evaluables en base a la Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988) y al trabajo de De Witte y De Cock (1986).

2.3.1. Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988)

Esta aproximación sugiere dos dimensiones o ejes con dos polos contrapuestos que permiten clasificar los criterios de eficacia organizacional (ver Figura 2.1.). La primera dimensión o eje horizontal representa la orientación de la organización. Uno de los polos indica una orientación interna de la organización y representa que la organización está dirigida hacia sí misma (los procesos y los empleados). El polo opuesto señala una orientación externa de la organización y significa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la segunda dimensión cuyos polos opuestos son la flexibilidad y el control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Por el contrario, flexibilidad señala la tendencia hacia la adaptación e innovación en la organización. La combinación de estas dos dimensiones o ejes origina cuatro orientaciones de la cultura y el clima organizacional (Quinn, 1988). Las organizaciones pueden puntuar alto en ninguna, en una, dos, tres o cuatro de estas dimensiones. Las cuatro orientaciones son: apoyo, innovación, reglas y fines (Van Muijen y Koopman, 1994; Van Muijen, 1998)

Figura 2.1. Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988)



La orientación hacia el apoyo incluye conceptos como la participación, cooperación, confianza mutua, espíritu de equipo, crecimiento personal, etc. A menudo, la comunicación es verbal e informal, se anima a los empleados a expresar ideas sobre su trabajo y sentimientos sobre los demás, las decisiones se toman a través de contactos informales, se enfatiza el compromiso del empleado...

La orientación hacia la innovación se caracteriza por aspectos como la búsqueda de nueva información en el entorno, creatividad, apertura al cambio, anticipación y experimentación. No se requiere un control desde arriba y la dirección espera el compromiso y la implicación de los empleados

La orientación hacia reglas enfatiza el respeto a la autoridad, la racionalidad en los procedimientos y la división del trabajo. La estructura es jerárquica y, a menudo, la comunicación circula de arriba/ abajo. El poder se basa en la autoridad formal.

La orientación hacia fines incluye conceptos como la racionalidad, indicadores de rendimiento, responsabilidad, recompensas contingentes, etc.

Los valores de cada orientación comparten características con los modelos conductuales de las orientaciones adyacentes. Así, por ejemplo, la orientación hacia el apoyo y la orientación hacia la innovación comparten su énfasis en la flexibilidad y la cooperación entre los compañeros. La orientación hacia la innovación y la orientación hacia fines tiene en común su atención al ambiente externo

Existe tensión entre las orientaciones contrapuestas. Así, por ejemplo, la estabilidad y el control (orientación hacia reglas) se oponen a la creatividad y al cambio (orientación hacia la innovación). El espíritu de equipo y la cooperación (orientación hacia el apoyo) contrastan con la recompensa contingente y la responsabilidad (orientación hacia fines). Así, se pueden esperar correlaciones positivas entre las orientaciones adyacentes y correlaciones bajas o negativas entre las orientaciones contrapuestas (Van Muijen, Koopman y De Witte, 1996). De todos modos, no se asume necesariamente una bipolaridad.

2.3.2. El desarrollo del cuestionario FOCUS

En 1989, los miembros del grupo FOCUS formularon 250 ítems tras analizar la validez de los conceptos de la Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) en los países participantes. La mitad de esos ítems fueron descriptivos y medían directamente conductas observables, procedimientos y políticas de la organización (por ejemplo, cómo se ayuda a los miembros con problemas personales), es decir, medían el clima perceptivo. Los otros ítems fueron evaluativos y medían en qué medida los sujetos percibían que determinadas características eran típicas de su organización (por ejemplo, en qué medida se corren riesgos en la organización), es decir, medían la cultura. Todos los ítems fueron enviados a

los miembros del grupo para someterlos a una evaluación experta, utilizando una técnica estructurada de cuestionario reducido. Los ítems situados en la categoría correcta se usaron en la primera versión del cuestionario, formada por 128 ítems (64 descriptivos y 64 evaluativos) distribuidos equitativamente por las 4 orientaciones. Estos ítems fueron puestos a prueba en un estudio piloto

Los análisis factoriales basados en las respuestas dadas por 884 sujetos procedentes de 8 países europeos indicaron que sólo las orientaciones hacia el apoyo y hacia reglas fueron medidas satisfactoriamente. Aparentemente, los ítems de la orientación hacia la innovación y hacia fines enfatizaban los procesos de la organización y no la relación de la organización con su entorno (Van Muijen, 1994). Por ello, se formularon nuevos ítems para estas 2 orientaciones que junto con los ítems de apoyo y reglas constituyeron el cuestionario FOCUS'92

Después de la evaluación de expertos y de los resultados empíricos algunos ítems del cuestionario FOCUS'92 fueron eliminados. Por ejemplo, algunos ítems formulados negativamente causaban problemas en varios países (Van Muijen, 1994). El cuestionario FOCUS'93 recogió las modificaciones introducidas y contenía 40 ítems descriptivos que medían el clima y 35 ítems evaluativos que medían la cultura. Se pedía a los sujetos que contestaran a las preguntas pensando siempre en su organización. En relación a la parte evaluativa del cuestionario, los sujetos debían responder en qué medida 35 ítems caracterizaban a su organización en una escala de 6 puntos (desde "mucho" hasta "nada"). En relación a la parte descriptiva del cuestionario, los sujetos debían describir en una escala de 6 puntos con qué frecuencia ocurría un determinado evento (desde "nunca" hasta "siempre") o cuántos miembros de la organización piensan que el evento ocurre (desde "nadie" hasta " todos"). En todos los países, excepto en EE. UU., los ítems se han traducido al idioma nativo por un panel de investigadores bilingües y, en general, se ha demostrado la validez internacional de este instrumento para medir el clima y la cultura organizacional en empresas europeas.

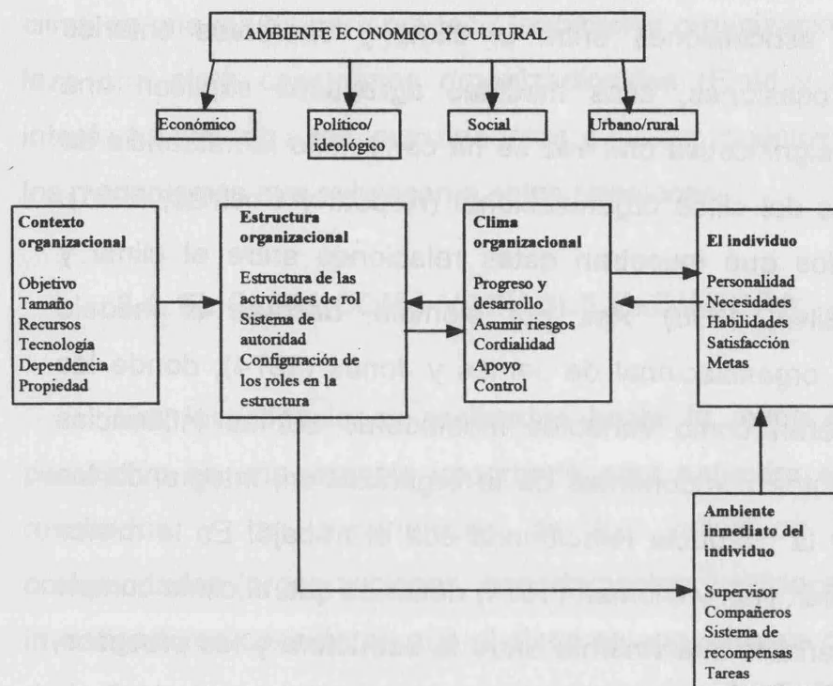
Una vez presentados los antecedentes, las fases de elaboración y el contenido del cuestionario FOCUS utilizado en el presente estudio, ya se puede abordar el análisis del clima perceptivo de una organización mediante la aplicación del citado instrumento. Muchos autores afirman que estudiar el clima es una ayuda para predecir fenómenos organizacionales y constituye un lazo con otros constructos organizacionales (Field y Abelson, 1982) Este interés ha llevado a los investigadores a buscar modelos de clima que aclaren los mecanismos que subyacen a estas relaciones.

2.4. EL CLIMA COMO VARIABLE MEDIADORA.

Las investigaciones realizadas hasta la fecha indican que el clima perceptivo es una variable importante para entender el funcionamiento, los resultados y las experiencias de los individuos y de determinadas colectividades (organizaciones, departamentos y equipos de trabajo). Algunos investigadores consideran que el clima es una variable dependiente resultado de la estructura y los procesos organizacionales (La Follette y Sims, 1975). En este sentido, el clima puede actuar como indicador de la salud organizacional aunque no como su causa. Otros creen que el clima es un epifenómeno que emerge en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968) pero no especifican exactamente las relaciones existentes entre el clima y otros procesos o productos organizacionales. Finalmente, el clima también puede ser concebido como una variable independiente. Así, por ejemplo, en el trabajo de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) se asume que el clima organizacional influye positivamente sobre la satisfacción, la productividad y la motivación, y negativamente sobre el absentismo, la propensión al abandono o los accidentes laborales. Por otra parte, muchos investigadores coinciden en señalar que el clima tiene que ser considerado como una variable interviniente o mediadora entre las variables "input" y las variables "output" en los modelos organizacionales (e. g. Ekwall, 1985; De Witte y De Cock, 1985; Rosseau, 1988). En este sentido, a lo largo de la literatura, podemos encontrar diversos modelos teóricos que justifican esta idea. Estos modelos plantean relaciones

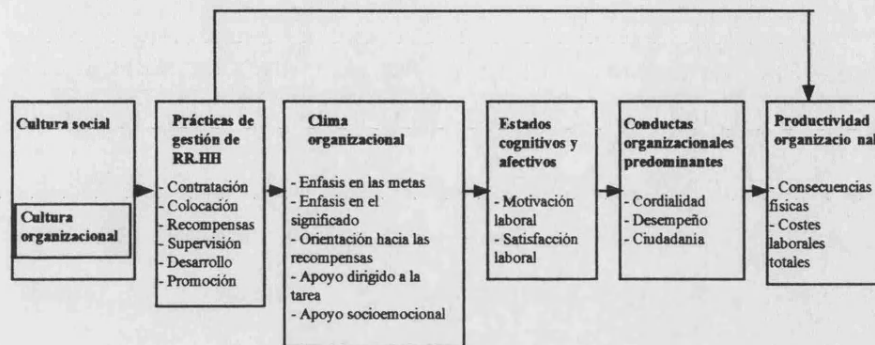
entre el clima y diferentes variables a nivel individual. Sin embargo, estas influencias del clima sobre otras variables aparecen en los estudios independientemente del tipo de operacionalización del clima empleado (clima psicológico, clima agregado, clima colectivo). Es decir, tanto a partir de medidas individuales del clima como a partir de medidas agregadas, es posible observar influencias o asociaciones entre el clima y diferentes criterios laborales. Incluso en ocasiones, esas medidas agregadas explican una proporción de varianza significativa una vez se ha controlado la influencia de las medidas individuales del clima organizacional (Repetti y Cosmas, 1991). Existen distintos modelos que muestran estas relaciones entre el clima y diferentes variables (Silva, 1996). Así, por ejemplo, destaca el modelo integrador de conducta organizacional de James y Jones (1974), donde las variables de clima operan como variables mediadoras de las influencias mutuas entre los diferentes componentes de la organización, integrando las actitudes individuales y la conducta relacionada con el trabajo. En la misma línea, el modelo de Lawler, Hall y Oldman (1974) defiende que el clima cumple las funciones de una variable interviniente entre la estructura y los procesos, por una parte, y la ejecución y la satisfacción, por otra. El modelo de Evan (1976) considera la organización como un sistema abierto, donde las influencias externas tiene repercusiones sobre el clima que, al mismo tiempo, es resultado de procesos internos a la propia organización. Según el concepto de clima desarrollado por Naylor, Pritchard y Ilgen (1980), se trata de un constructo psicológico formado a partir de la confluencia de atributos objetivamente presentes en la organización y atributos de esa organización subjetivamente percibidos por sus miembros. Finalmente, se exponen con más detalle dos de los modelos más representativos. Payne y Pugh (1976) elaboraron un modelo sobre las relaciones entre el contexto organizacional, la estructura organizacional, las variables individuales y el ambiente inmediato de los individuos. Según este modelo, el contexto organizacional influye en la estructura de la organización. Esta estructura, a su vez, ejerce un efecto sobre el clima organizacional que, finalmente, influye en la personalidad, las necesidades, las habilidades, las satisfacciones y las metas de los individuos (ver Figura 2.2.)

Figura 2.2. Modelo sobre las relaciones entre el contexto organizacional, la estructura organizacional, las variables individuales y el ambiente inmediato de los individuos (Payne y Pugh, 1976).



Igualmente, Kopelman et al. (1990) elaboraron un modelo sobre el clima, la cultura y la productividad. Según este modelo, la cultura influye en las prácticas de gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Estas prácticas, a su vez, influyen en el clima organizacional y, por último, en la productividad organizacional. Por tanto, se postula que las prácticas de gestión de Recursos Humanos influyen en la productividad directamente y a través de sus efectos sobre el clima, es decir, sobre las interpretaciones que los individuos hacen de su ambiente laboral.

Figura 2.3. Modelo teórico sobre el clima, la cultura y la productividad (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990) .



Como puede observarse en la figura 2.3., el clima afecta directamente a estados cognitivos y afectivos, como la motivación, la satisfacción laboral o el conflicto de rol, e indirectamente, a través de estos estados, a conductas organizacionales, como el rendimiento o el absentismo.

En base a estos planteamientos teóricos, algunos estudios se han centrado en analizar las relaciones existentes entre el clima percibido e importantes criterios organizacionales, tales como el liderazgo (Joyce y Slocum, 1984; Jackosfky y Slocum, 1988), el desempeño (Lawler, Hall y Oldham, 1974; Downey, Hellriegel y Slocum, 1975; Jones y James, 1979; Joyce y Slocum, 1984; Kozlowski y Hults, 1987; Jackofsky y Slocum, 1988; Ostroff, 1993), la satisfacción laboral (Pritchard y Karasick, 1973; Litwin y Stringer, 1968; Kozlowski y Hults, 1987; Joyce y Slocum, 1984; Jackosfky y Slocum, 1988), la propensión al abandono (Marrow, Bower y Seashore, 1967; Jackofsky y Slocum, 1988; James y Sells, 1988; Ostroff, 1993), la tensión laboral (Peiró, González-Romá y Ramos, 1991, 1992), el compromiso (Ostroff, 1993), el absentismo individual (Ostroff, 1993), el conflicto y la claridad de rol (Peiró, González-Romá y Ramos, 1992). No obstante, como el clima se considera una variable interviniente en estos modelos teóricos, dicho constructo puede influir y, al mismo tiempo, puede ser influido por todos estos procesos psicológicos y organizacionales. En este sentido, analizar las

variables “input” que influyen sobre el clima implica determinar los antecedentes del clima, es decir, clarificar cómo se forman los climas.

2.5. FORMACIÓN DEL CLIMA

Numerosos estudios demuestran que los climas existen como entidades empíricas verificables. Sin embargo, no se ha dado una única respuesta a cómo estos climas organizacionales emergen o se forman (Moran y Volkwein, 1992). Moran y Volkwein (1992) presentan las cuatro aproximaciones teóricas que han aportado una explicación razonable a la formación del clima organizacional.

2.5.1. Aproximación estructural.

Esta primera aproximación afirma que el clima es una manifestación objetiva que resulta de las percepciones comunes de los miembros al ser expuestos a una estructura organizacional común con determinadas características: tamaño, grado de centralización en la toma de decisiones, número de niveles en la jerarquía, naturaleza de la tecnología empleada y grado de formalización (Moran y Volkwein, 1992). Entre los investigadores más representativos de este acercamiento podemos citar a Forehand y Gilmer (1964), Friedlander y Margulies (1969), Campbell et al. (1970), Guion (1973), Ekwall (1985) y Payne y Pugh (1976). Sin embargo, este enfoque estructural ha recibido múltiples críticas, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Esta aproximación no puede explicar por qué dentro de una misma organización existen grupos que perciben la organización de manera distinta (Johnson, 1976; Howe, 1977; Powell y Butterfield, 1978; Moran y Volkwein, 1988).

2. Desde esta perspectiva se supone que el clima organizacional debe presentar relaciones consistentes y significativas con las características estructurales de la organización. Sin embargo, diferentes estudios han

demostrado el alto grado de inconsistencia existente entre las características estructurales de las organizaciones y el clima (Berger y Cummings, 1979).

3. Tampoco considera el papel que en la formación del clima juegan los procesos interpretativos de los grupos compuestos por individuos que interactúan y que comparten una cultura organizacional común. Moran y Volkwein (1992) señalan: "el clima organizacional no es solamente una medida de la suma de percepciones individuales de las características de la organización, sino que representa una medida de significado social colectivo" (p.25).

2.5.2. Aproximación perceptual.

Esta segunda aproximación afirma que el clima es un producto de procesos perceptuales que resultan en una representación cognitiva que refleja la interpretación que el individuo hace de la situación de manera psicológicamente significativa para él (James et al., 1978, p.784). Entre los investigadores más representativos de este acercamiento podemos citar a James y Jones (1974), James et al. (1978), Joyce y Slocum (1982, 1984) y Schneider y Reichers (1983).

Conceptualmente, Schneider y Reichers (1983) y Joyce y Slocum (1984) aportan dos argumentos para explicar cómo pueden surgir climas sociales desde este acercamiento perceptual. Un argumento es el planteado en la aproximación de la atracción-selección-abandono (Attraction-Selection-Attrition, ASA) (Schneider y Reichers, 1983). Esta aproximación sugiere que las personas con personalidades similares tienden a ser atraídas y retenidas en un grupo de trabajo. Como consecuencia, aparecerá una similitud en la personalidad de esos grupos, que a su vez provocará una similitud en las percepciones y significados que los miembros de esos grupos aportan a las situaciones. El segundo argumento fue presentado por Joyce y Slocum (1984). Estos autores propusieron los climas colectivos para clasificar los individuos en grupos que reflejen descripciones similares del clima. Sin embargo, este

enfoque perceptual ha recibido múltiples críticas, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Debido a que localiza la fuente del clima en los individuos, niega la posibilidad de un modelo que explica la formación del clima como una propiedad grupal a partir de climas individuales (Moran y Volkwein, 1992).

2. Postula que el significado es algo que los individuos aportan e imponen a los sucesos y procesos organizacionales, no algo que se crea por la interacción de unos con otros (Moran y Volkwein, 1992).

2.5.3. Aproximación interactiva.

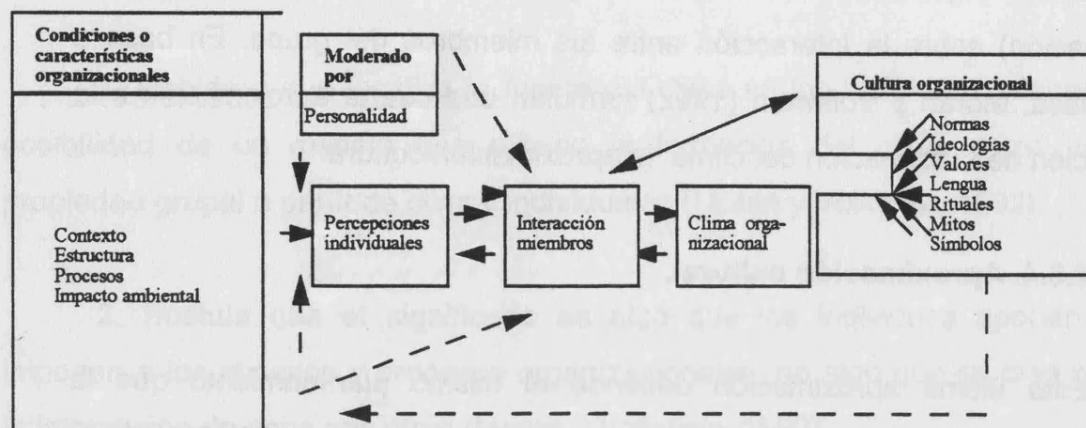
Esta tercera aproximación combina las dos aproximaciones anteriores porque postula que la interacción de los individuos en respuesta a su situación determinada trae consigo un acuerdo compartido que constituye la base del clima (Moran y Volkwein, 1992). Entre los investigadores más representativos de este acercamiento podemos citar a Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Poole y McPhee (1983) y Terborg (1981). El clima puede ser explicado desde una perspectiva interactiva a través de dos fuentes. La primera de ellas es la Fenomenología con su concepto de intersubjetividad desarrollado por el filósofo Edmund Husserl y adaptado a las teorías del clima por Joyce y Slocum (1979) y Poole y McPhee (1983). La segunda fuente es el Interaccionismo Simbólico desarrollado por George Herbert Mead. Las ideas de Mead han sido adaptadas y aplicadas al clima por Schneider y Reichers (1983) a partir de la revisión del trabajo de Mead realizada por Blumer en 1969. Esta aproximación enfatiza que el significado (que incluye percepciones, descripciones y evaluaciones) surge de las interacciones entre las personas, es decir, los individuos comprueban, reagrupan y transforman sus propias percepciones de los acontecimientos a la luz de las interacciones que tienen con otros en el contexto (Schneider y Reichers, 1983, p.30).

Sin embargo, estas dos fuentes no consideran la influencia que ejerce una cultura organizacional compartida (valores, normas y mitos de la organización) sobre la interacción entre los miembros del grupo. En base a esta crítica, Moran y Volkwein (1992) formulan una cuarta aproximación a la explicación de la formación del clima: la aproximación cultural.

2.5.4. Aproximación cultural.

Esta última aproximación defiende el mismo planteamiento que la aproximación interactiva presentada anteriormente pero añadiendo la consideración del impacto de la cultura. Esta aproximación examina el modo en que los grupos interpretan y construyen la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. Dicha cultura constituye un sistema que contiene valores, normas, conocimientos formales, creencias y formas de expresión (Parsons, 1960). Entre los investigadores más representativos de este acercamiento podemos citar Berger y Luckman (1967), Clark (1972), Geertz (1973), Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985). Moran y Volkwein (1992) representan esta aproximación cultural a través de un modelo en el cual el clima ocupa una porción específica dentro del constructo de cultura organizacional (ver Figura 2.4.). Por una parte, las percepciones individuales de las características organizacionales son moduladas por la personalidad y por las estructuras cognitivas del sujeto, aunque también son transformadas por la interacción entre individuos. Esta interacción influye, a su vez, en la creación del clima. Este clima también se ve influenciado por la cultura organizacional que, a su vez, modera las percepciones individuales e influye recíprocamente en dicha interacción (Moran y Volkwein, 1992).

Figura 2.4. El enfoque cultural para el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992)



Sin embargo, las relaciones entre clima y cultura todavía no están bien clarificadas y se requiere mucha más investigación al respecto. En estos momentos, todavía no se cuenta con resultados que clarifiquen definitivamente cuál de estos enfoques tiene un mayor apoyo empírico

2.6. RESUMEN

La dificultad de conceptualizar el clima se debe al hecho de que a lo largo de la historia dicho constructo se ha definido de formas muy diversas y se ha confundido con otros términos similares. Actualmente, el clima se define como las percepciones que el sujeto tiene de su entorno social y contextual. Así pues, las especificaciones del clima perceptivo requieren la identificación de lo que va a ser descrito. Las percepciones situacionales pueden ser clasificadas atendiendo a 3 criterios: referente, operacionalización y dimensiones.

En función del referente, las descripciones del individuo pueden aludir a un equipo de trabajo, a un departamento o a una organización. Asimismo, se pueden distinguir diferentes tipos de clima según el nivel de operacionalización empleado. Así, el clima psicológico representa las percepciones de los individuos de sus entornos. El clima agregado son las percepciones compartidas por los miembros que pertenecen a una misma unidad. Los climas

colectivos agrupan sujetos con percepciones de clima similares en relación a un determinado referente. Como descripciones de situaciones psicológicamente significativas, las percepciones del clima pueden clasificarse en grupos de hechos y significados psicológicamente relacionados. Por tanto, los climas tienen numerosas dimensiones, cuatro de las cuales se incluyen en el cuestionario FOCUS empleado en el presente estudio.

Por otra parte, muchos investigadores coinciden en señalar que el clima organizacional tiene que ser considerado como una variable interviniente o mediadora entre las variables “input” y las variables “output” en los modelos organizacionales (Ekwall, 1985; De Witte y De Cock, 1985; Rosseau, 1988). En este sentido, a lo largo de la literatura, podemos encontrar diversos modelos teóricos que justifican esta idea (Payne y Pugh, 1976; Kopelman et al. (1990) y que plantean relaciones entre el clima y diversos antecedentes y consecuentes.

Finalmente, en relación a las variables “input” o antecedentes del clima, cabe destacar que existen diferentes aproximaciones teóricas que tratan de explicar cómo emerge el clima. Por un lado, tenemos el enfoque estructural que considera al clima como un atributo de la organización independiente de las percepciones de los miembros. Por otro lado, el enfoque perceptual coloca el origen del clima dentro del individuo porque éstos interpretan y responden a variables situacionales de una manera psicológicamente comprensible para ellos. El enfoque interactivo defiende que el clima es una percepción compartida resultado de la interacción de individuos que responden a una misma situación. El enfoque cultural se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional que influye en la formación del clima

CAPÍTULO 3
LA SATISFACCIÓN LABORAL

En el capítulo anterior, se ha señalado que los modelos teóricos y las investigaciones realizadas muestran que el clima organizacional tiende a ser considerado como una variable interviniente o mediadora entre las variables “input” y las variables “output” en los modelos organizacionales (Ekwall, 1985; De Witte y De Cock, 1985; Rosseau, 1988). En este sentido, algunos autores consideran que el clima es una variable dependiente resultado de la estructura organizacional, las percepciones de los individuos, la interacción social o la cultura organizacional, mientras que otros indican que es una variable importante para entender el funcionamiento, los resultados y las experiencias de las personas y de determinadas colectividades (organizaciones, departamentos y equipos de trabajo). Así pues, el clima también puede ser concebido como una variable independiente. Por ejemplo, en el trabajo de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) se asume que el clima influye positivamente sobre la satisfacción, la productividad y la motivación, y negativamente sobre el absentismo, la propensión al abandono o los accidentes laborales. De toda esta variedad de correlatos del clima, la satisfacción laboral es uno de los resultados más importantes de la calidad de vida laboral porque mantiene relaciones muy estrechas con aspectos como el bienestar social y el impacto del trabajo sobre la salud mental y la vida familiar. Además, es el estudio de las relaciones entre el clima y la satisfacción laboral el que ha dado lugar a un mayor número de publicaciones. No obstante, un análisis detenido de esa literatura muestra las aportaciones y las insuficiencias o cuestiones que todavía aguardan respuesta.

3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Price y Mueller (1986) y Mueller y McCloskey (190) entienden la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo. Sin embargo, los términos respuesta afectiva o respuesta emocional no pueden ser utilizados como sinónimos. En este sentido, Fernández-Dols (1994) señala que el término afecto “se refiere a un fenómeno genérico e inespecífico que incluye otros fenómenos tales como preferencias, evaluaciones, estados de ánimo y emociones”

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992). De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo.

Como indica Morales (1994), se considera actitud “la asociación entre un objeto dado y una evaluación dada”. Este autor indica que la evaluación significa “el afecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas e incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas”. En el marco de la satisfacción laboral, el objeto al que se asocia la evaluación realizada es el trabajo y los factores con él relacionados.

Las actitudes constan de 3 componentes (Arnold et al., 1991; Morales, 1994):

- a) Componente cognitivo: constituido por los pensamientos o la apreciación del objeto en base a un conocimiento amplio y detallado del mismo
- b) Componente afectivo: constituido por los sentimientos suscitados por la evaluación en función de las experiencias más o menos intensas de carácter positivo o negativo
- c) Componente conativo-conductual: constituido por las predisposiciones conductuales o intenciones hacia el objeto

Morales (1994) señala que normalmente los 3 procesos influyen con la misma intensidad en la asociación entre el objeto y la evaluación. En este sentido, Harpaz (1983) realiza una revisión de las distintas definiciones que se han dado de la satisfacción laboral y defiende que, como otras actitudes, está compuesta por los elementos afectivo, cognitivo y conductual. En conclusión, la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Peiró, 1984). Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

3.2. FACETAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Muchos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados (Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992). En este sentido, Beer (1964) define la satisfacción laboral como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo en sí mismo, los compañeros y otros componentes del contexto de trabajo. Asimismo, Griffin y Bateman (1986) indican que la satisfacción laboral es un constructo global constituido por facetas específicas de satisfacción como son el contenido del trabajo, la paga, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros, las

prácticas de la organización, etc. Esta aproximación multidimensional al concepto de satisfacción laboral defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente. Son muchos los autores que han considerado diferentes facetas de la satisfacción laboral (Vroom, 1964; Peiró, 1984; Cook, Hepwoorth, Wall y Warr, 1981; Bravo, 1992). No obstante, como ocurre con el clima, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo. En general, las facetas de satisfacción más mencionadas son las siguientes:

- La satisfacción con el contenido del trabajo: incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad.
- La satisfacción con el salario: hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- La satisfacción con las condiciones de trabajo: incluye el horario, los descansos, la ventilación o la temperatura.
- La satisfacción con la empresa: incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización

Ante esta gran variedad de facetas, Herzberg (1966) propuso dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo relacionados con la satisfacción laboral: factores de contenido o motivadores y factores de contexto o de higiene. Una característica diferenciadora muestra que los primeros son intrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son extrínsecos (Peiró, 1984). Así, se consideran factores intrínsecos de la

satisfacción laboral los aspectos relacionados con la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo y respecto a los demás y la promoción. Por otra parte, se consideran factores extrínsecos de la satisfacción laboral aspectos relacionados con la política de la compañía y de la dirección, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo

En síntesis, y como ocurría con el clima, la definición de la satisfacción laboral resulta compleja porque es necesario identificar las facetas del trabajo que producen la experiencia subjetiva de dicha satisfacción. Diversos autores han contribuido a describir las facetas más relevantes. No obstante, es ésta una cuestión abierta que requiere mayor investigación empírica. Por otra parte, la dificultad de formular una definición adecuada del concepto de satisfacción también se debe a las diferentes formas en que se operacionaliza. Como ocurre con el clima, es importante identificar cómo se obtienen las medidas de satisfacción laboral

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La facilidad con que pueden obtenerse medidas sobre satisfacción laboral y su interés práctico ha generalizado su uso en las organizaciones. Por otra parte, esa facilidad de medida ha hecho que la variable satisfacción haya sido considerada en un gran número de investigaciones. Sin embargo, son muy escasas las publicaciones que han formulado explícitamente su conceptualización y sus limitaciones que el uso de un determinado instrumento de medida plantea (Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga, 1995). También se constata un escaso acoplamiento entre las teorías existentes y los instrumentos de medida utilizados (Büssing, 1993)

Un aspecto que recientemente ha recibido atención en la investigación sobre la medida de la satisfacción laboral es el de la descomposición y análisis de sus componentes afectivos y cognitivos.

3.3.1. Componentes cognitivos y afectivos de la satisfacción laboral

Las medidas de satisfacción pueden variar en el grado en que atienden al aspecto afectivo o al aspecto cognitivo de la satisfacción. Siguiendo a Moorman (1993) la satisfacción afectiva se define como aquella que se basa en una apreciación emocional global del trabajo o de alguna de sus facetas. Por su parte, la satisfacción cognitiva hace referencia a la evaluación más lógica o racional del trabajo o de alguna de sus facetas.

Brief y Roberson (1989) han investigado empíricamente el peso relativo de cognición y afecto en tres medidas de satisfacción: el Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969), el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weis, Dawis, Eengland y Lofquist, 1967) y la Escala de Caras (Kunin, 1955). Las correlaciones canónicas y los análisis de regresión mostraron que el MSQ era la medida más cognitivamente orientada mientras que la Escala de Caras era la más afectiva. Por otra parte, Williams (1988) investigó la composición relativa de la Escala de Satisfacción Laboral libre de facetas (Quinn y Staines, 1979), el Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldman, 1975) y la escala de satisfacción de Brayfield-Rothe (1951). Esta última era la más orientada a evaluar el afecto mientras que las otras dos tenían una orientación más cognitiva. Resulta también importante conocer que en función de la composición de la escala (cognitiva o afectiva) su capacidad de predicción de fenómenos como el rendimiento o el comportamiento puede variar de forma significativa (Moorman, 1993). Esto introduce nuevas complejidades en el estudio de los correlatos de la satisfacción laboral. Por ello, es muy importante atender a estos aspectos a la hora de utilizar o construir un instrumento de medida de la satisfacción laboral. Para facilitar esta tarea, Peiró, González-Romá, Zurriaga, Ramos y Bravo (1990) han ofrecido un sistema de categorización de los cuestionarios de satisfacción que permiten agruparlos en función del nivel de globalidad del referente y de generalidad ocupacional

3.3.2. Nivel de globalidad del referente y de generalidad ocupacional

Medidas de la satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional: a este grupo pertenecen los primeros instrumentos de medida desarrollados y pueden agruparse en tres subgrupos en función del tipo o tipos de ítems que incluyen. Algunos cuestionarios sólo incluyen ítems de carácter general, sin hacer referencia a aspectos específicos del trabajo (por ejemplo, Hoppock, 1935; Brayfield y Rothe, 1951; Hackman y Oldman, 1975). Otros incluyen ítems referidos a aspectos concretos del trabajo cuya agregación proporciona el indicador de la satisfacción general (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967; Seashore, Lawler, Mirvis y Camman, 1982). Por último, hay cuestionarios que incluyen ambos tipos de ítems (Bullock, 1952)

Medidas de satisfacción laboral a nivel de tareas y de máxima generalidad ocupacional: Taber y Alliger (1995) han desarrollado un procedimiento para medir la satisfacción que producen las distintas tareas implicadas en un determinado puesto de trabajo. Este desarrollo ha sido motivado por dos factores: 1. la concepción de un puesto de trabajo no como una entidad unitaria, sino como una colección de tareas de distinta naturaleza que además pueden generar distintas reacciones subjetivas, y 2. la falta de estudios que aclaren cómo la satisfacción que producen las distintas tareas de un puesto se relacionan con la satisfacción global y con dimensiones específicas de la satisfacción laboral.

Medidas de facetas de la satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional: a este grupo pertenecen los cuestionarios diseñados para medir la satisfacción que generan varios referentes específicos del trabajo aplicables a todo tipo de ocupación (por ejemplo, el *Job Descriptive Index* (JDI) de Smith, Kendall y Hulin, 1966; el *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman y Oldman, 1975); el *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (MOAQ) de Camman, Fichman, Jenkins y Klesh, 1979 y Seashore, Lawler, Mirvis y

Camman, 1982; el *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales* de Meliá y Peiró, 1989)

Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas: un número de cuestionarios multidimensionales de satisfacción laboral han sido elaborados para ser aplicados a colectivos ocupacionales particulares. Generalmente, estos cuestionarios contienen ítems referidos a aspectos específicos de los roles y ambientes característicos de los grupos ocupacionales implicados. Es por ello que permiten realizar diagnósticos más precisos y detallados. Precisamente, en el presente trabajo, la satisfacción laboral se mide con un cuestionario de este tipo: el *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria* (CSLPS-EAP/33) (Lloret, González-Romá, Luna y Peiró, 1993).

3.3.3. El Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP/33) (Lloret, González-Romá, Luna y Peiró, 1993).

En el seno de nuestra unidad de investigación (UIPOT, Unidad de Investigación de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo) se han elaborado una serie de cuestionarios para medir la satisfacción de los profesionales de la salud que trabajan en distintos entornos. El primero de estos cuestionarios fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP) (Peiró y González-Romá, 1990; Peiró y González-Romá, Zurriaga, Ramos y Bravo, 1990). El objetivo que siguió su elaboración fue obtener un instrumento multidimensional de carácter específico, dirigido a medir la satisfacción laboral de profesionales de la salud que trabajan en Equipos de Atención Primaria (médicos, pediatras, ATS-DUE y asistentes sociales). Previamente a la redacción de los ítems, Peiró y González-Romá (1990) llevaron a cabo dos actividades. En primer lugar, revisaron los cuestionarios de satisfacción laboral existentes. En segundo lugar, celebraron cinco mesas redondas con miembros de los EAPs de la Comunidad Valenciana a fin de analizar el trabajo que

desempeñaban tales profesionales en sus equipos, y para obtener información acerca de los aspectos de su trabajo y de los equipos que más satisfacción e insatisfacción les producían. Una vez analizada toda la información recabada en esta fase de análisis cualitativo, se elaboró una primera base de ítems que fue utilizada en una aplicación piloto a un grupo reducido de profesionales. La información que se obtuvo dio lugar a ciertas modificaciones en la base inicial de ítems y a una versión final compuesta por 73 ítems.

Posteriormente, Lloret, González-Romá, Luna y Peiró (1993) elaboraron una versión reducida del cuestionario CSLPS-EAP con 33 ítems que conlleva un menor tiempo de aplicación. En el presente trabajo, la satisfacción laboral se mide con este cuestionario (CSLPS-EAP/33) que consta de ocho factores:

1. Satisfacción con el equipo (7 ítems).
2. Satisfacción con la retribución (3 ítems).
3. Satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo (5 ítems).
4. Satisfacción con la empresa y con las otras unidades de la misma (4 ítems).
5. Satisfacción intrínseca (5 ítems).
6. Satisfacción con la carga de trabajo (3 ítems).
7. Satisfacción con el grado de autonomía (3 ítems).
8. Satisfacción con la definición de objetivos y tareas (3 ítems).

Por otro lado, Zurriaga, Bravo y Peiró (1990) constataron que las facetas específicas de la satisfacción de los profesionales sanitarios son, en parte similares y, en parte diferentes, en función del contexto laboral en el que actúan dichos profesionales. De este modo, las organizaciones sanitarias públicas y las privadas, las que actúan a nivel primario y las hospitalarias, presentan en cada caso peculiaridades relevantes para la satisfacción laboral que no se dan en los otros grupos mencionados, siendo estas peculiaridades diferentes en función de los profesionales que actúan en ellas (médicos o

personal de enfermería). Atendiendo a esta problemática, se elaboró el Cuestionario Modular Básico, Organización, Público (BOP) (Bravo, Peiró y Zurriaga, 1991) que permite evaluar la satisfacción laboral presente en diversas situaciones organizacionales laborales y que consta de tres módulos:

- a) Básico: dirigido a todo tipo de profesionales de la salud, independientemente del ámbito en el que desempeñen su trabajo
- b) Organización: dirigido a profesionales de la salud que desempeñan su rol en organizaciones de trabajo
- c) Público: dirigido a profesionales que trabajen en centros públicos

Junto a este interés por analizar los instrumentos de medida de la satisfacción laboral, recientemente se presta mucha atención al nivel de análisis empleado, es decir, a la unidad a la que se asignan los datos de satisfacción para poder realizar el contraste de hipótesis y los análisis estadísticos. En este sentido, la satisfacción laboral no sólo puede operacionalizarse a un nivel de análisis individual sino también a un nivel de análisis grupal y, en este caso, se entiende como un indicador del clima afectivo

3.4. EL CLIMA AFECTIVO

Tradicionalmente, los investigadores han utilizado el constructo de satisfacción laboral a nivel individual. No obstante, si la satisfacción laboral se operacionaliza a nivel grupal, dicho constructo hace referencia a reacciones afectivas o emocionales compartidas por una colectividad. En este caso, la satisfacción laboral se entiende como un indicador del clima afectivo o emocional (González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000). Así, De Rivera (1992) habló del concepto de climas emocionales para referirse a las reacciones emocionales compartidas por una colectividad. En la misma línea, George (1990) propuso el concepto de tono afectivo de un grupo y lo definió

como "las reacciones afectivas consistentes y homogéneas dentro de un grupo" (p. 108). Este concepto es análogo al clásico concepto de clima del equipo, pero mientras en este último los miembros comparten percepciones, en los climas emocionales los miembros comparten reacciones afectivas. Recientemente, Páez, Ruiz, Gailly, Kornblit, Wiesenfeld y Vidal (1997) definen el clima emocional como un estado de ánimo colectivo que se caracteriza por:

- a) el predominio de ciertas emociones (alegría, enojo, por ejemplo, versus tristeza y miedo)
- b) que se reflejan en la percepción del ambiente social
- c) por el predominio de una representación social o conjunto de creencias compartidas en un grupo o colectivo sobre el mundo social, tanto referente a las instituciones (confianza versus desconfianza), al mundo social (visión positiva, solidaria versus negativa, insolidaria) y el futuro (optimista, esperanza versus pesimista, desesperanza) y
- d) por el predominio de ciertas tendencias de acción asociadas a las funciones sociales de las emociones predominantes que impregnan las interacciones sociales

Según George (1990, 1996), la justificación teórica de estos climas afectivos se encuentra, en primer lugar, en la aproximación de la atracción-selección-abandono (ASA) (Schneider y Reichers, 1983; Schneider, 1987), en segundo lugar, en la literatura sobre socialización grupal e influencia social, y, por último, en la similitud en los resultados y tareas de los miembros de un grupo.

La aproximación ASA sugiere que las personas con personalidades similares tienden a ser atraídas y retenidas en un grupo de trabajo a través de varios mecanismos (ver George, 1990). Como consecuencia, aparecerá una similitud en la personalidad de esos grupos, que a su vez provocará una similitud en las reacciones afectivas dentro de los grupos.

La literatura sobre socialización grupal establece que la socialización es un proceso de influencia que promueve cierto grado de consistencia dentro de los grupos en relación a aspectos tales como los objetivos y los valores grupales (Fisher, 1986). Además, durante el proceso de socialización, los miembros del grupo adquieren una orientación positiva o negativa hacia la situación laboral que se manifestará a través de características afectivas hacia el trabajo compartidas por los miembros del grupo (George, 1990).

Por último, los miembros de equipos de trabajo suelen desarrollar tareas similares y están expuestos a resultados similares que probablemente influirán en su experiencia afectiva. Estas influencias contribuirán a que los miembros de equipos de trabajo experimenten reacciones afectivas similares (George, 1996).

Existe un cuarto argumento para justificar la existencia de climas afectivos, no considerado por George (1990, 1996), que procede de la investigación sobre la relación entre el clima y las respuestas afectivas (González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000). Durante las últimas décadas, muchos estudios han demostrado que las percepciones de los individuos de su ambiente de trabajo (i. e. clima psicológico) influyen sobre sus respuestas afectivas hacia el trabajo tales como la satisfacción laboral (Friedlander y Margulies, 1969; Pritchard y Karasick, 1973; Lawler, Hall y Oldham, 1974; Kozlowski y Hults, 1987; Jackofsky y Slocum, 1988; Repetti. y Cosmas, 1991; Day y Bedeian, 1991). Recientes estudios longitudinales centrados en clarificar la dirección de esta relación han mostrado que no es recíproca sino unidireccional pues el clima influye sobre los resultados laborales afectivos (González-Romá, Peiró, Lloret, Mañas y Muñoz, 1996). Por tanto, se espera que los climas cognitivos compartidos contribuyan a configurar los climas afectivos

Aunque la investigación sobre la validez de los climas afectivos es todavía escasa, recientemente, González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) encontraron apoyo empírico a su existencia. De todas formas, futuras

investigaciones deberían ocuparse de este nuevo concepto con el fin de incrementar nuestro entendimiento al respecto.

3.5. RESUMEN

A lo largo del presente capítulo, se ha abordado la temática de la satisfacción laboral. Para ello, en el primer apartado, se ha hecho referencia a la dificultad de definir este fenómeno debido a la gran variedad y proliferación de estudios que analizan la satisfacción laboral. Dicha problemática también ha sido considerada en el segundo apartado, donde se han especificado las diferentes facetas de la satisfacción laboral. Dada la relevancia social de esta variable, también es importante conocer las distintas formas de operacionalizar este constructo, objeto de estudio de numerosas investigaciones, atendiendo a las características y componentes del instrumento de medida utilizado y al nivel de análisis empleado. En este sentido, el análisis de la evidencia empírica aportada por aquellos trabajos que han estudiado las relaciones entre las dimensiones de clima perceptivo y las facetas de satisfacción laboral, ayudaría a profundizar en toda la problemática planteada.

CAPÍTULO 4.

ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE CLIMA PERCEPTIVO Y LAS FACETAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

El objetivo del presente capítulo es la revisión de la evidencia empírica disponible en la literatura sobre las relaciones entre las dimensiones de clima perceptivo y las facetas de satisfacción laboral. Con ello, se trata de conocer el tipo y sentido de las relaciones entre estos dos constructos, en sus distintas dimensiones/facetas, y determinar el punto de partida y las cuestiones principales que se abordan en la presente investigación.

Esa revisión de la literatura se ha expresado tomando como base las cuatro dimensiones del Modelo FOCUS y el nivel de análisis empleado. Cabe señalar que en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice las relaciones existentes entre ambas variables a nivel de equipo, por tanto, no se presenta ningún apartado referente a este nivel de análisis. De forma más concreta, el objetivo de este capítulo es examinar las investigaciones realizadas sobre las relaciones existentes entre cada una de las dimensiones del clima y cada una de las facetas de satisfacción laboral. En la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún modelo teórico que muestre las relaciones existentes entre cada una de estas dimensiones y las facetas de satisfacción laboral. Como ya se señaló anteriormente, únicamente se han encontrado modelos teóricos que reflejan las relaciones entre el clima perceptivo en su conjunto y la satisfacción laboral (Payne y Pugh, 1976; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). Por ello, las relaciones existentes entre las dimensiones de clima y las facetas de satisfacción laboral se fundamentan en modelos teóricos procedentes de ámbitos específicos de investigación tales como apoyo social, innovación, orientación hacia fines y orientación a reglas.

4.1. CLIMA DE APOYO Y SATISFACCIÓN

Los clásicos estudios de Elton Mayo en la Wester Electric Company de Hawthorne (1930) ya revelaron que los empleados tenían fuertes sentimientos hacia su trabajo y resaltaron la influencia de los factores actitudinales e interpersonales sobre la satisfacción laboral. Pocos años después, Hoppock (1935) mostró el efecto del apoyo del supervisor sobre la satisfacción en el puesto.

De hecho, el apoyo social se ha concebido de diversas formas dentro de diferentes perspectivas teóricas y empíricas (p. ej. modelos de estrés, modelos de eficacia grupal), pero todos los estudios que se han realizado durante las últimas décadas han mantenido la hipótesis de que el apoyo social tiene efectos beneficiosos para la salud física y mental de las personas.

Desde los modelos teóricos de estrés laboral, se sugiere que el apoyo social recibido por los empleados incrementa el afecto positivo hacia el trabajo y disminuye los efectos negativos del estrés (House, 1981; Cohen y Wills, 1985; Fisher, 1985). Actualmente, el incremento de los costes individuales y organizacionales del estrés laboral ha provocado un aumento del interés en identificar formas de prevenir o aliviar estos efectos disfuncionales (Levi, 1981; House, 1981, Quick y Quick, 1984). Precisamente, la mayoría de estos modelos muestran las relaciones existentes entre el estrés, el apoyo social y la satisfacción, a través de un esquema de relaciones input-proceso-output (Hackman, 1987; Guzzo y Shea, 1992). La insatisfacción laboral sería una respuesta afectiva hacia el trabajo como consecuencia del estrés (Selye, 1956; 1976; 1985). El apoyo social puede definirse de una forma general como la provisión de tipos particulares de vínculos interpersonales que influyen sobre las respuestas al estrés (p. ej. la satisfacción). Las fuentes de apoyo social de un individuo en el trabajo pueden ser sus compañeros, sus supervisores u otras personas procedentes de la organización o de fuera de ella.

Kahn y Byosiére (1992) elaboran un modelo teórico para el estudio del estrés en las organizaciones, en el que el apoyo social de los compañeros y del

supervisor puede reducir las respuestas negativas ante estresores organizacionales (p. ej. la insatisfacción laboral o el absentismo). Estos autores basan su investigación en la revisión de 22 estudios de los que todos ellos, excepto dos, presentan efectos directos del apoyo social sobre la satisfacción laboral.

Por otra parte, en las últimas décadas, se han formulado varios modelos sobre la eficacia de los grupos de trabajo que muestran las relaciones existentes entre el apoyo social y la satisfacción laboral (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman y Morris, 1975; Kolodny y Kiggundu, 1980, Shea y Guzzo, 1987; Sundstrom, DeNeuse y Futrell, 1990; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992; Goodman, Ravlin y Argote, 1986; Guzzo y Shea, 1992). Estos modelos poseen tres factores comunes (Sonnentag, 1996): la composición del grupo y las características de la tarea (antecedentes), los procesos de interacción grupal y el desarrollo del equipo (consecuentes). Los principales elementos de los procesos grupales son la comunicación, la cooperación, la cohesión, el conflicto y el apoyo social. El apoyo social hace referencia a los recursos proporcionados por las personas que forman parte del contexto laboral (Cohen y Syme, 1985) incluyendo el apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo. En estos modelos, el apoyo social ejerce una influencia directa sobre la satisfacción laboral, que además se entiende como un indicador del desarrollo grupal (Sonnentag, 1996).

En resumen, la extensa literatura existente sugiere un efecto directo del apoyo social sobre la salud mental y el bienestar del individuo (Karaseck, 1979; Cohen y Wills, 1985; Jayaratne, Tripodi y Chess, 1983), conceptos muy relacionados con la felicidad, la satisfacción y la moral (Diener, 1984; LaRocco y Jones, 1978; Beehr, 1985).

Estos modelos teóricos de estrés y de eficacia entienden el apoyo social como una experiencia individual. De hecho, los individuos deben responder a ítems como los siguientes:

- “¿Puedes hablar con tus compañeros durante los descansos?”

- “¿Te relacionas con tus compañeros fuera del trabajo?”
- “¿Puedes interrumpir tu trabajo para hablar con tus compañeros?”
- “¿Cuentas tus problemas personales a tus superiores?”

No obstante, tal y como se ha señalado anteriormente, el apoyo social también puede ser resultado de una percepción individual del contexto laboral, pudiendo ser ese contexto la organización. En este caso, se habla de apoyo organizacional percibido (Perceived Organizational Support, POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). En este caso, los individuos deben indicar en qué medida una serie de ítems representan sus percepciones acerca del apoyo que recibirían de la organización en la que trabajan. A continuación, se presentan algunos ítems ejemplificadores:

- “La organización entendería mi ausencia al trabajo por problemas personales”
- “La organización me perdonaría un error”
- “La organización me ayuda cuando necesito un favor especial”
- “La organización muestra interés por mis opiniones”
- “La organización intenta que mi trabajo sea lo más interesante posible”

Como puede observarse, los ítems que miden el apoyo social entendido como una experiencia individual difieren de los ítems incluidos en el apoyo organizacional percibido (POS) o el clima perceptivo de apoyo de la organización.

A continuación, se revisan los principales trabajos que han abordado el estudio de las relaciones entre el clima perceptivo de apoyo y la satisfacción laboral estructurados en función del nivel de análisis empleado.

4.1.1. Relaciones a nivel individual

En la revisión bibliográfica realizada, cabe destacar, en primer lugar, el clásico estudio de Downey, Hellriegel y Slocum (1975). Este estudio ofreció

evidencias empíricas sobre la influencia que algunas dimensiones de clima tienen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral. La muestra estaba formada por 92 directores de una firma industrial. Estos directivos representaban distintos niveles jerárquicos y al menos llevaban 5 años trabajando en la organización .

Por una parte, estos autores midieron las siguientes dimensiones de clima individual similares a la dimensión de clima de apoyo del presente trabajo:

- **Afecto:** esta dimensión mide la percepción de los empleados del sentimiento de amistad y confianza en la organización.
- **Apertura:** mide la percepción de los empleados de facilidad o dificultad de relacionarse con otros miembros de la organización.
- **Recompensa:** esta dimensión mide el grado en que el apoyo de los directivos así como la aproximación humanitaria son importantes componentes del sistema de recompensas.

También midieron estas otras dimensiones de clima individual:

- **Toma de decisiones:** esta dimensión hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre el proceso de decisiones en la organización, y la estructura asociada con la toma de decisiones.
- **Riesgo:** hace referencia al desafío personal y al riesgo corporativo asociado con el éxito de la organización.
- **Estructura:** hace referencia a la percepción de los empleados de que las políticas, la estructura organizacional y las responsabilidades están bien definidas.

Por otra parte, se utilizó el *Job Description Index* para medir cinco facetas o dimensiones de la satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en

sí mismo, con los supervisores inmediatos, con el sueldo, con los compañeros, y con las oportunidades de promoción.

Estos autores obtuvieron relaciones significativas entre el clima psicológico de recompensa y la satisfacción con el sueldo. Asimismo, se obtuvo una relación significativa entre el clima psicológico de apertura y la satisfacción con el trabajo en sí mismo. Por el contrario, el clima psicológico de afecto no presentó relaciones significativas con ninguna faceta de satisfacción laboral.

Kline y Boyd, (1991) estudiaron la relación entre el clima y la satisfacción laboral en tres niveles directivos diferentes. Para ello, utilizaron una muestra compuesta por 183 hombres y 27 mujeres procedentes de 120 organizaciones distintas del sector privado, que poseían una media de 15.3 años de experiencia como directivos en la empresa y cuya edad oscilaba entre los 40 y 50 años. Los sujetos se agruparon en tres niveles de dirección: 73 presidentes, 53 vicepresidentes y 84 mandos intermedios.

El clima se midió mediante el *Organizational Climate Questionnaire* (Taylor y Bowers, 1972). Este cuestionario incluye la subescala Primacía de los Recursos Humanos que es similar a la subescala de clima de apoyo del cuestionario FOCUS porque en ambos casos se mide el grado en que la organización fomenta las relaciones amables y de apoyo entre los miembros del equipo. Este cuestionario también incluye las siguientes subescalas de clima, figurando un ejemplo de ítem entre paréntesis

- Flujo de comunicación (receptividad de los supervisores a las ideas de los subordinados y la disponibilidad de la información requerida para completar una tarea).
- Condiciones motivacionales (los empleados están motivados por reprimendas y castigos o por realizar el trabajo bien hecho).
- Prácticas de toma de decisiones (compartir la información, determinación de los objetivos, toma de decisiones en los niveles apropiados).

La satisfacción laboral de los directivos se midió con la *Managerial Opinion Scales* de Warr y Routledge (1969), que incluye siete subescalas: satisfacción con la empresa, con el salario, con el trabajo en sí mismo, con las oportunidades de promoción, con el superior inmediato, con los directivos compañeros del mismo nivel y con los subordinados. Como puede observarse, las tres primeras subescalas son similares a nuestras facetas de satisfacción con la empresa y otras unidades, satisfacción con la retribución y satisfacción intrínseca respectivamente.

En las tres muestras de directivos, estos autores obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima de apoyo y la satisfacción con la empresa y otras unidades. Con respecto a las otras dos facetas de satisfacción, esta dimensión de clima de apoyo o primacía de RR.HH sólo correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción con la retribución en las muestras de presidentes y vicepresidentes, y con la satisfacción intrínseca en las muestras de vicepresidentes y mandos intermedios

Por otra parte, Day y Bedeian (1991), a través de análisis correlacional y de regresión, mostraron relaciones significativas entre el clima psicológico de apoyo y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución. Estos autores utilizaron una muestra nacional de 1104 contables de instituciones públicas y privadas de EE.UU.

El clima se midió mediante el cuestionario LSOCQ (*Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire*) de Litwin-Stringer que permite obtener puntuaciones en seis dimensiones de clima. La dimensión de clima de apoyo de dicho cuestionario es similar a la dimensión de clima de apoyo del presente trabajo porque en ambos casos se mide el grado en que predomina una atmósfera amistosa. Este cuestionario incluye también las siguientes dimensiones, figurando un ejemplo de ítem entre paréntesis:

- Estructura (el trabajo está claramente definido y lógicamente estructurado).

- Responsabilidad (los subordinados toman responsabilidades en el trabajo).
- Recompensa (los empleados son recompensados en base a la excelencia del trabajo realizado).
- Presión (definición de los altos objetivos a realizar).
- Riesgo (la dirección está dispuesta a arriesgarse con una buena idea).

También se midió una séptima dimensión complementaria que se denominó acomodación, uno de cuyos ítems afirma que "es más importante ir tirando que producir".

Por otra parte, la satisfacción laboral se midió utilizando una versión reducida del cuestionario MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El cuestionario se divide en dos subescalas: la subescala de satisfacción intrínseca y la subescala de satisfacción extrínseca. La primera incluye factores como "las oportunidades de usar mis habilidades" mientras que la segunda incluye factores como la supervisión, la política de la empresa, las oportunidades de promoción y el salario.

Los resultados mostraron que la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca (satisfacción con la retribución), correlacionaba positiva y significativamente con la dimensión de clima de apoyo. Además, los análisis de regresión mostraron que la dimensión de clima de apoyo predecía la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.

A través de análisis de regresión, Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) examinaron si los atributos propios de comunidades promotoras de la salud estaban relacionadas con la eficacia de ciertos planes de prevención implantados en dichas asociaciones. Aspectos como el estilo de liderazgo, el clima organizacional o los procesos de toma de decisiones fueron considerados como características de tales comunidades. Por otra parte, la eficacia de los

planes preventivos se medía a partir de la satisfacción de los miembros, el compromiso con la comunidad y la calidad de los esfuerzos invertidos. La muestra estaba formada por miembros de una comunidad que habían participado durante un año en un programa de prevención contra el abuso de alcohol, tabaco y otras drogas. El clima se midió utilizando el cuestionario GES (*Group Environment Scale*) de Moos, Insel and Humphrey (1974). Las dimensiones de clima de cohesión y clima de apoyo del líder son similares a nuestra dimensión de clima de apoyo porque en los tres casos se mide el grado en que la organización muestra interés por el bienestar y la felicidad de sus empleados. También se midieron estas otras dimensiones de clima:

- **Expresividad:** grado en que la libertad de acción y la expresión de sentimientos son potenciados
- **Independencia:** grado en el que el grupo tolera y/o favorece la expresión y acción independiente de sus miembros
- **Orientación hacia la tarea:** grado de énfasis en la toma de decisiones, en los aspectos prácticos de las tareas, en la concreción de tareas, y en el entrenamiento
- **Autodescubrimiento:** grado en el que el grupo tolera y/o favorece la revelación y discusión de detalles personales de los miembros
- **Ira y agresión:** grado en el que el grupo tolera y/o favorece la libre expresión de sentimientos negativos y de desacuerdo entre los miembros
- **Orden y organización:** grado en el que las actividades del grupo son formalizadas y estructuradas; grado en que las reglas, normas y sanciones del grupo son explícitas
- **Control del líder:** grado en que las tareas de dirigir el grupo, la toma de decisiones y el refuerzo de las reglas son asignadas al líder
- **Innovación:** grado en el que el grupo tolera y/o favorece la diversidad y el cambio en las actividades y funciones propias

Por otra parte, la satisfacción se midió con dos ítems, uno evaluaba el nivel de satisfacción con el trabajo del comité (similar a nuestra faceta de

satisfacción intrínseca) y otro el nivel de satisfacción con la planificación elaborada por el comité (similar a la faceta de satisfacción con la definición de objetivos y tareas del presente estudio). Así, estos autores mostraron que el clima de cohesión presentaba un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. El clima de apoyo del líder sólo mostró efectos positivos y significativos sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

Finalmente, Jackofsky y Slocum (1988), en su estudio longitudinal, encontraron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de apoyo y la satisfacción intrínseca. Estos autores estudiaron si la pertenencia a climas colectivos estaba asociada a determinados criterios laborales como la satisfacción laboral, el rendimiento, la propensión al abandono y el abandono organizacional. Para ello, utilizaron una muestra formada por 63 empleados no directivos que trabajaban a tiempo completo en un hotel de reciente creación. Se recogieron medidas en dos momentos temporales (tiempo 1 y tiempo 2). Las primeras medidas se recogieron 45 días después de abrirse el hotel y las segundas mediciones 150 días después.

El clima se midió utilizando el instrumento multidimensional desarrollado por *Newman* (1975). Las dimensiones de clima de estilo de supervisión y clima de los compañeros se definen de manera similar a la dimensión de clima del presente trabajo porque miden el grado en que los supervisores y compañeros son confiados y amigables. Otras dimensiones de clima medidas fueron:

- Características de la tarea: se refiere al grado en que los trabajos designados por la organización tienen variedad y presentan retos (por ejemplo "hay oportunidad de hacer novedoso el trabajo").
- Motivación hacia el trabajo: mide el grado en que los empleados se preocupan por la calidad de su trabajo y su implicación en el mismo (por ejemplo "los empleados intentan hacer su trabajo lo mejor posible").

- Competencia del empleado: mide el grado en que la dirección proporciona un entrenamiento adecuado y un “saber como” a los empleados para que puedan realizar su trabajo (por ejemplo “los empleados reciben suficiente entrenamiento para realizar su trabajo”).
- Toma de decisiones: se refiere el grado en que la dirección permite a los empleados tomar parte en las decisiones que afectan a su trabajo (por ejemplo “las decisiones importantes son tomadas por los empleados que han de ejecutarlas”).
- Desempeño-recompensa: mide el grado en que las recompensas, como los ascensos e incrementos del salario, están basados en el rendimiento y no en el favoritismo (por ejemplo “los empleados son recompensados en base a lo bien que realizan su trabajo”).

Para medir la satisfacción se usó una forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1969). Este cuestionario mide las respuestas afectivas individuales para factores extrínsecos (e.g. satisfacción con la retribución) e intrínsecos del empleo.

Jackofsky y Slocum (1988) calcularon las correlaciones entre las puntuaciones individuales en las dimensiones de clima y los criterios considerados (satisfacción, rendimiento laboral y propensión al abandono). En este sentido, cabe destacar que obtuvieron una correlaciones positivas y significativas entre la dimensión de clima de estilo de supervisión y la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción con la retribución en tiempo 1 y en tiempo 2. Sin embargo, sólo obtuvieron una correlación positiva y significativa entre el clima de los compañeros y la satisfacción con la retribución en tiempo 2.

4.1.2. Relaciones transnivel

En este nivel de análisis, cabe destacar únicamente el trabajo de Ostroff (1993). Esta autora examinó las relaciones entre el clima y la satisfacción

laboral, el compromiso, el ajuste, la tensión laboral, el absentismo y el rendimiento. La muestra estaba compuesta por 1114 profesores pertenecientes a escuelas secundarias de cuatro estados de USA.

En este estudio se midieron doce dimensiones de clima, que fueron operacionalizadas como las medidas agregadas (medias) en cada dimensión obtenidas para cada una de las escuelas a las que pertenecían los sujetos. Las definiciones de clima de cooperación y clima de cordialidad son similares a la definición de clima de apoyo de cuestionario FOCUS porque miden el grado de amistad y ayuda existente entre supervisores y compañeros. Además, se midieron estas otras dimensiones de clima:

- **Participación:** hace referencia a la percepción de la influencia y del compromiso en el proceso de toma de decisiones y a la participación en la determinación de políticas y metas.
- **Recompensas sociales:** esta dimensión mide los elogios utilizados para recompensar los esfuerzos y el tiempo consumido en el trabajo.
- **Crecimiento personal:** pone el énfasis en el desarrollo laboral, en las posibilidades de promoción y en la mejora de habilidades.
- **Innovación:** pone el énfasis en la creatividad, en el cambio en el trabajo y en la sugerencia de nuevas ideas.
- **Autonomía:** hace referencia a la libertad para ser el director de uno mismo, para la planificación y control sobre el propio trabajo.
- **Reconocimientos intrínsecos:** esta dimensión mide la existencia de reconocimientos formales y de premios basados en la habilidad y el esfuerzo laboral.
- **Éxito:** mide la percepción de desafío, la orientación hacia el trabajo y el continuo interés por mejorar el desempeño.
- **Jerarquía:** pone el énfasis en la utilización de los canales establecidos.
- **Estructura:** mide la percepción de formalidad, del ambiente ordenado y del énfasis en las reglas y procedimientos.

- **Recompensas extrínsecas:** hace referencia a las pagas y a las promociones basadas en la habilidad y en el tiempo consumido en el trabajo.

La mayoría de los ítems procedían del *National Association of Secondary School Principals (NASSP) Climate Survey* (Kelly, Glover, Keefe, Halderson, Sorenson y Speth, 1986). Otros ítems fueron recogidos de escalas previas (Hage y Aiken, 1967; Miller, Efthim, Koppel y Sayre, 1985; Schnake, 1983) o fueron diseñados a partir de la revisión de la literatura sobre clima escolar (e. g. Anderson, 1982)

También se obtuvieron medidas de doce facetas de satisfacción laboral, concretamente, una medida de satisfacción referida a cada uno de los contenidos de estas dimensiones de clima (e. g. satisfacción con la participación, satisfacción con la cooperación). La mayoría de los ítems procedían del *Teacher Satisfaction Survey* (Schmitt y Loher, 1984).

A partir de las definiciones de las distintas facetas de satisfacción propuestas por esta autora, se podría establecer el siguiente cuadro de similitudes con las facetas de satisfacción estudiadas en el presente trabajo:

| Teacher Satisfaction Survey (Schmitt y Loher, 1984). | CSLPS-EAP/33 (Lloret et al., 1993) |
|---|--|
| satisfacción con la cooperación | satisfacción con el equipo |
| satisfacción con la autonomía | satisfacción con el grado de autonomía |
| satisfacción orientada hacia el éxito | satisfacción intrínseca |
| satisfacción con la estructura | satisfacción con la definición de objetivos y tareas |
| satisfacción con las recompensas extrínsecas | satisfacción con la retribución |

Los análisis de regresión realizados indicaron que la dimensión agregada de clima de cooperación mostraba una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción con la cooperación medida a nivel individual.

En este estudio, se observa un efecto transnivel de la medida agregada de clima de apoyo sobre la satisfacción con el equipo. Por tanto, las operacionalizaciones del constructo de clima en niveles de análisis superiores al individual también pueden contribuir a explicar determinadas conductas y experiencias subjetivas laborales. Esta autora sólo examinó si las dimensiones

agregadas de clima ejercían una influencia significativa sobre su correspondiente faceta individual de satisfacción, es decir, no analizó el efecto que tenían las diferentes dimensiones de clima sobre cada una de las facetas de satisfacción laboral.

La Tabla 4.1. ofrece una síntesis de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura realizada.

Tabla 4.1. Cuadro resumen de las relaciones significativas entre el clima de apoyo y la satisfacción laboral

| AUTORES | DIMENSIONES CLIMA | FACETAS SATISFACCIÓN | RESULTADO |
|--------------------------|-------------------------|--|------------------------|
| Downey et al. (1975) | Apertura | Con el trabajo en sí mismo | F=4.90* |
| | Recompensa | Con el sueldo | F=4.58* |
| Kline y Boyd (1991) | Primacía RR. HH | Empresa | r>.37*** |
| Day y Bedeian (1991) | Apoyo | Intrínseca | r=.41** |
| | | Extrínseca | r=.49** |
| Butterfoss et al. (1996) | Cohesión | Con el trabajo del comité Con la planificación del comité | F=14.51** F=30.43* |
| | Apoyo del líder | Con la planificación del comité | F=30.43** |
| Jackofsky et al (1988) | Estilo supervisión | Intrínseca Extrínseca | r=.60*** r=.60*** |
| | Compañeros | Intrínseca Extrínseca | r=.25* r=.33** |
| Ostroff (1993) | Cooperación (n. equipo) | Cooperación | $\square R^2=.14^{**}$ |
| | Cordialidad (n. equipo) | Cordialidad | $\square R^2=.14^{**}$ |

***p<.001; **p<.01; *p<.05

En función del planteamiento teórico presentado, la revisión bibliográfica realizada y la posibilidad ofrecida por los modelos multinivel de generalizar relaciones uniformes a través de distintos niveles, se espera que la dimensión de clima de apoyo, es decir, la percepción individual de la existencia de relaciones amables y de apoyo entre los miembros de una formación social, ejerza una influencia significativa sobre diversas facetas de la satisfacción

laboral a diferentes niveles de análisis porque la percepción de existencia de apoyo demuestra a los individuos que sus problemas personales y laborales preocupan a sus compañeros y supervisores, incrementándose así su satisfacción laboral. Por tanto, sería posible mejorar la satisfacción laboral de los individuos estimulando las percepciones de apoyo entre los miembros de una formación social, es decir, mostrando un interés por sus problemas, dándoles consejo y siendo fácilmente accesibles para cualquier consulta. Concretamente, se espera que:

1. la puntuación individual en clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas
2. la puntuación agregada de clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas
3. la puntuación agregada de clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

Con carácter exploratorio, se analizará si el clima de apoyo predice la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo, y la satisfacción con el grado de autonomía, a nivel individual, de equipo y transnivel

4.2. CLIMA DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Actualmente, los individuos, los grupos y las organizaciones se enfrentan a dos desafíos muy importantes: adaptarse al cambio con éxito y transformar entornos negativos para el bienestar y la eficacia. En el mundo del trabajo, estos aspectos son muy importantes pues, para ser efectivas, o incluso para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios económicos, sociales y políticos que se producen en el contexto donde operan. La innovación ayuda a resolver este problema porque supone el desarrollo y

mejora de nuevas formas de hacer las cosas dentro y fuera del mundo del trabajo (West y Wallace, 1991).

Por otra parte, las personas ya no trabajan únicamente para cubrir sus necesidades básicas. El trabajo cumple un conjunto mucho más amplio de funciones y puede llegar a constituir todo un estilo de vida. Por tanto, es importante que el trabajo revista unas características satisfactorias que eviten la frustración y mantengan el interés intrínseco por el trabajo. Así, una organización debe tener en cuenta atributos como la creatividad, la innovación, la variedad o la autonomía.

La realización de tareas monótonas y repetitivas provoca entre los trabajadores sentimientos de tedio y enfado. Todo ello, conlleva un nivel de satisfacción bajo. De hecho, Katz y Kahn (1978) concluyeron que, en general, la mayoría de los hombres siguen prefiriendo trabajos que motiven su actuación competente, que les permitan cierto grado de responsabilidad y toma de decisiones, y que les proporcionen libertad para elegir sus propios métodos y ritmos de trabajo

Diferentes teorías han intentado explicar las relaciones existentes entre la innovación y la satisfacción laboral. Así, por ejemplo, dentro de los modelos teóricos sobre satisfacción laboral, destaca la Teoría de Motivación/Higiene de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Estos autores definen la innovación o el ser creativo en el trabajo como un factor de contenido o motivador que produce satisfacción laboral. Asimismo, la Teoría de los eventos situacionales de Quarstein, McAfee y Glassman (1992) mantiene que la satisfacción laboral está determinada por la innovación, entendida como una característica situacional.

Por otra parte, Brodbeck (1996) propone un modelo para el estudio del funcionamiento grupal donde la innovación o generación de ideas actuaría como una dimensión del desempeño que ejerce una influencia positiva sobre la satisfacción laboral, entendida como un indicador social de la eficacia.

A continuación, se revisa la evidencia empírica disponible sobre las relaciones entre el clima perceptivo de innovación y la satisfacción laboral estructurada en función del nivel de análisis empleado.

4.2.1. Relaciones a nivel individual

En la revisión bibliográfica realizada se han encontrado varios trabajos que analizan las relaciones existentes entre el clima psicológico de innovación y la satisfacción laboral. Day y Bedeian (1991), a través de un análisis correlacional, mostraron relaciones significativas entre el clima psicológico de innovación y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución. Estos autores utilizaron una muestra nacional de 1104 contables de instituciones pública y privadas de EE.UU. El clima se midió mediante el cuestionario LSOCQ (*Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire*) donde la dimensión de clima de riesgo se define como el grado en que la dirección está dispuesta a arriesgarse con una buena idea. Por otra parte, la satisfacción laboral se midió utilizando una versión reducida del cuestionario MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El cuestionario se divide en dos subescalas: la subescala de satisfacción intrínseca y la subescala de satisfacción extrínseca. La primera incluye factores como "las oportunidades de usar mis habilidades" mientras que la segunda incluye factores como la supervisión, la política de la empresa, las oportunidades de promoción y el salario. Además, los análisis de regresión mostraron que la dimensión de clima de innovación ejercía una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción laboral intrínseca y satisfacción con la retribución.

A través de análisis de regresión, Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) examinaron si el clima organizacional ejercía una influencia sobre la satisfacción de los miembros de una comunidad que habían participado durante un año en un programa de prevención contra el abuso de alcohol, tabaco y otras drogas. El clima se midió utilizando el cuestionario GES (*Group Environment Scale*) de Moos, Insel and Humphrey (1974). Esta escala define su dimensión de clima de innovación como el grado en el que el grupo tolera

y/o favorece la diversidad y el cambio en las actividades y funciones propias. Por otra parte, la satisfacción se midió con un ítem que evaluaba el nivel de satisfacción con el trabajo del comité y otro ítem que evaluaba el nivel de satisfacción con la planificación elaborada por el comité. Así, estos autores mostraron que el clima psicológico de innovación presentaba un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

Jackofsky y Slocum (1988), en su estudio longitudinal ya comentado anteriormente, encontraron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de innovación, y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución en tiempo 1 y en tiempo 2. Los ítems que miden la dimensión de clima de características de la tarea (Newman, 1977) (p. ej. "¿Hay oportunidad de hacer novedoso el trabajo?") son similares a los ítems que miden la dimensión de clima de innovación del cuestionario FOCUS (p. ej. "¿Cuánta gente ensaya nuevas formas de hacer el trabajo?")

4.2.2. Relaciones transnivel: en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice los efectos transnivel existentes entre ambas variables

En la Tabla 4.2. se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura realizada

Tabla 4.2. Cuadro resumen de las relaciones significativas entre el clima de innovación y la satisfacción laboral

| AUTORES | DIMENSIONES CLIMA | FACETAS SATISFACCIÓN | RESULTADO |
|-------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|
| Day y Bedeian (1991) | Riesgo | Intrínseca Extrínseca | $r=.31^{**}$ $r=.35^{**}$ |
| Butterfoss et al (1996) | Innovación | Con el trabajo del comité Con la planificación del comité | $F=14.51^{**}$ $F=30.43^{*}$ |
| Jackofsky et al (1988) | Características de la tarea | Intrínseca Extrínseca | $r=.66^{***}$ $r=.31^{**}$ |

*** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$

En función del planteamiento teórico presentado, la revisión bibliográfica realizada y la posibilidad ofrecida por los modelos multinivel de generalizar relaciones uniformes a través de distintos niveles, se plantea que la dimensión de clima de innovación tiene un efecto significativo sobre la satisfacción laboral pues la posibilidad de desempeñar un trabajo con autonomía, utilizar las propias capacidades y habilidades e introducir nuevas formas de hacer las cosas tiende a producir satisfacción en el trabajador. En este sentido, se espera que la dimensión de clima de innovación, es decir, la percepción individual de la existencia de una apertura a nuevas ideas, ejerza una influencia significativa sobre diversas facetas de la satisfacción laboral a diferentes niveles de análisis. Por tanto, sería posible mejorar la satisfacción laboral de los individuos fomentando la aplicación e introducción intencional de nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos dentro de las colectividades (West y Farr, 1989). Concretamente, se espera que:

4. la puntuación individual en clima de innovación predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

5. la puntuación agregada de clima de innovación predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

6. la puntuación agregada de clima de innovación predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

También se explorará si el clima de innovación predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo, a nivel individual, de equipo y transnivel

4.3. CLIMA DE ORIENTACIÓN HACIA FINES Y SATISFACCIÓN

La investigación ha mostrado, con frecuencia, que la especificación de objetivos organizacionales conlleva una mayor satisfacción laboral (Kim, 1984;

Latham y Lee, 1986; Lee y Schuler, 1980, 1982; Locke, 1965; Locke, Cartledge y Knerr., 1970; Locke y Latham, 1990, Rodgers, Rodgers y Hunter, 1985), siempre y cuando dichas metas supongan un desafío que se pueda alcanzar (Lee, Locke y Latham, 1990; Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981; Mento, Steel y Karren, 1987; Tubbs, 1986). En este sentido, Locke y Latham (1990) justifican la relación entre ambas variables sugiriendo que un individuo experimentará mayores niveles de satisfacción laboral si percibe una adecuada especificación de objetivos que le permita saber cómo y cuándo será recompensado por su rendimiento, recibiendo feedback y reconocimiento, obteniendo apoyo y participación de sus supervisores, y experimentando bajos niveles de conflicto y estrés. Por tanto, Tschan y von Cranach (1996) concluyen que la tarea a desempeñar por un equipo debe ser descrita en términos de objetivos a alcanzar.

No obstante, tradicionalmente, las tareas han sido clasificadas en términos de complejidad, divisibilidad, implicación de operaciones manuales vs. implicación de trabajo conceptual. (e.g. Steiner, 1972; Hackman, 1968; Shaw, 1976; McGrath, 1984). En realidad, estas clasificaciones generales constituyen un buen punto de partida pero no especifican qué tienen que hacer los grupos de trabajo exactamente en relación a los objetivos que deben alcanzar. La funcionalidad de muchas conductas grupales e individuales sólo puede ser evaluada si estos requisitos necesarios para la obtención de los fines se conocen. Además, es necesario que los equipos de trabajo lleven a cabo una serie de conductas de manera coordinada con el fin de evitar situaciones de conflicto y confusión que obstaculicen la consecución de tales objetivos y que, por tanto, reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción. En este sentido, la organización puede poner en marcha una serie de mecanismos con el fin de conseguir que los miembros del equipo conozcan las conductas que son necesarias para la consecución de metas previamente establecidas y, así, asegurar los efectos positivos (e.g. la satisfacción laboral) resultado de dicha orientación hacia fines. Estos mecanismos se basan en el efecto positivo que la especificación de los fines tiene sobre la satisfacción laboral

Así, en primer lugar, a través de la comunicación de los objetivos, los directivos o supervisores de la organización podrían explicar a los empleados la lógica o *racionalidad* subyacente a las metas asignadas (Locke y Latham, 1984), los empleados podrían comprender el por qué de esas metas, entender cómo se mide su rendimiento y obtener *feedback* sobre el nivel de desempeño alcanzado. Sin este feedback, los empleados no podrían saber si están trabajando de manera suficiente o si sus estrategias son apropiadas (Becker, 1978; Erez, 1977; Matsui, Okada y Inoshita, 1983). Gracias a este feedback, los empleados podrían conocer cuáles son sus progresos en relación a las metas previamente establecidas, experimentando una mayor satisfacción que conllevaría, a su vez, un deseo por mejorar su rendimiento para obtener más satisfacción, y así sucesivamente (Bandura y Cervone, 1986). Finalmente, los directivos o supervisores de la organización podrían fomentar que los empleados *participaran* activamente en el establecimiento e implantación de metas (Campbell y Gingrich, 1986; Earley, 1985) para que pudieran desarrollar estrategias y planes de acción *efectivos* para la consecución de dichos fines (Erez y Kanfer, 1983). En resumen, un adecuado establecimiento de metas debería incluir atributos como la racionalidad, el feedback, la participación y la eficacia con el fin de evitar la aparición de efectos negativos, como el estrés o el conflicto, y fomentar la aparición de resultados positivos, como la satisfacción laboral.

Por tanto, es necesario medir las percepciones que los individuos tienen de estos atributos de meta y analizar sus relaciones con otras variables. Tales percepciones son importantes porque pueden responder a preguntas como ¿por qué los empleados no son productivos o por qué los empleados no están satisfechos con su entorno laboral?. Además, estos atributos son importantes porque incrementarían nuestro conocimiento teórico sobre los procesos de orientación hacia fines, cómo funcionan y cuáles son sus consecuencias.

A continuación, se revisan los principales trabajos que han abordado el estudio de las relaciones entre el clima perceptivo de orientación hacia fines y la satisfacción laboral estructurados en función del nivel de análisis empleado.

4.3.1. Relaciones a nivel individual

Kline y Boyd, (1991) estudiaron la relación entre el clima y la satisfacción laboral en tres niveles directivos diferentes: presidentes, vicepresidentes y mandos intermedios. El clima se midió mediante el *Organizational Climate Questionnaire* (Taylor y Bowers, 1972). Este cuestionario incluye la subescala de clima de prácticas en la toma de decisiones que mide en qué grado existe una determinación de los objetivos a alcanzar. La satisfacción laboral de los directivos se midió con la *Managerial Opinion Scales* de Warr y Routledge (1969), que incluye estas siete subescalas: satisfacción con la empresa, con el salario, con el trabajo en sí mismo, con las oportunidades de promoción, con el superior inmediato, con los directivos compañeros del mismo nivel y con los subordinados.

En las tres muestras de directivos, estos autores obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima de prácticas en la toma de decisiones y la satisfacción con la empresa y otras unidades. Esta dimensión de clima de orientación hacia fines o prácticas en la toma de decisiones correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción intrínseca en las muestras de vicepresidentes y mandos intermedios. No obstante, no se obtuvieron correlaciones significativas entre esta dimensión del clima y la satisfacción con la retribución en ninguna de las tres muestras de directivos

Por otra parte, Day y Bedeian (1991), a través de análisis correlacional y de regresión, mostraron relaciones significativas entre el clima psicológico de orientación hacia fines y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución. Los items relativos a la dimensión de clima de presión (LSOCQ) (p. ej. “¿en qué grado se definen los objetivos a realizar?”) son similares a los items de la dimensión de clima de orientación hacia fines del cuestionario FOCUS (p. ej. “¿con qué frecuencia se determinan los objetivos de los empleados?”)

Los resultados mostraron que la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca (satisfacción con la retribución), correlacionaba positiva y

significativamente con la dimensión de clima de presión o clima de orientación hacia fines). Además, los análisis de regresión mostraron que la dimensión de clima de presión ejercía una influencia significativamente positiva sobre la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.

Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) mostraron que el clima psicológico de orientación hacia fines ejercía un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los items que miden la dimensión de clima de orientación hacia la tarea (GES) (p. ej. "¿en qué grado se concretan las tareas a realizar?") son similares a los items que miden la dimensión de clima de orientación hacia fines del cuestionario FOCUS (p. ej. "¿con qué frecuencia recibe información referida a sus tareas?")

En su estudio longitudinal, Jackofsky y Slocum (1988) estudiaron si la pertenencia a climas colectivos estaba asociada a determinados criterios laborales como la satisfacción laboral. La dimensión de clima de motivación hacia el trabajo mide el grado en que los empleados se preocupan por la calidad de su trabajo y su implicación en el mismo (por ejemplo "los empleados intentan hacer su trabajo lo mejor posible"). En este sentido, cabe destacar que obtuvieron una correlación positiva y significativa entre la dimensión de clima de motivación hacia el trabajo o clima de orientación hacia fines, y la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción con la retribución en tiempo 1 y en tiempo 2

4.3.2. Relaciones transnivel

En este nivel de análisis, cabe destacar únicamente el trabajo de Ostroff (1993), ya descrito anteriormente. La dimensión de clima de orientación hacia el éxito propuesta por esta autora mide la percepción individual de desafío, la orientación hacia el trabajo y el continuo interés por mejorar el desempeño.

Concretamente, la faceta de satisfacción orientada hacia el éxito mide la orientación del individuo hacia el trabajo con el fin de maximizar su potencial, alcanzar altos niveles de desempeño y desarrollarse personalmente. Los

análisis de regresión realizados indicaron que la dimensión agregada de clima de orientación hacia el éxito o clima de orientación hacia fines sólo mostraba una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción orientada hacia el éxito o satisfacción intrínseca medida a nivel individual

A partir de este estudio, es posible señalar que se observa un efecto transnivel de la medida agregada de clima de orientación hacia fines sobre la satisfacción intrínseca. Por tanto, las operacionalizaciones del constructo de clima en niveles de análisis superiores al individual también pueden contribuir a explicar determinadas conductas y experiencias subjetivas laborales.

En la Tabla 4.3. se ofrece una síntesis de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura realizada.

Tabla 4.3. Cuadro resumen de las relaciones significativas entre el clima de orientación hacia fines y la satisfacción laboral

| AUTORES | DIMENSIONES CLIMA | FACETAS SATISFACCIÓN | RESULTADO |
|-------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| Kline y Boyd (1991) | Prácticas en toma decisiones | Empresa | $r > .23^*$ |
| Day y Bedeian (1991) | Presión | Intrínseca Extrínseca | $r = .23^{**}$ $r = .23^{**}$ |
| Butterfoss et al (1996) | Orientación hacia la tarea | Con la planificación del comité | $F = 30.43^*$ |
| Jackofsky et al (1988) | Motivación hacia el trabajo | Intrínseca Extrínseca | $r = .45^{***}$ $r = .32^{**}$ |
| Ostroff (1993) | Orientación hacia el éxito (n. equipo) | Orientación hacia el éxito | $R^2 = .10^{**}$ |

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En función del planteamiento teórico presentado, la revisión bibliográfica realizada y la posibilidad ofrecida por los modelos multinivel de generalizar relaciones uniformes a través de distintos niveles, se plantea que la dimensión de clima de orientación hacia fines, es decir, el grado en que un individuo percibe que las comunicaciones y actividades de una colectividad están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos previamente, favorecería la aparición de efectos positivos como, en este caso, la satisfacción laboral a diferentes niveles de análisis. Por tanto, sería posible mejorar la satisfacción laboral de los individuos definiendo con claridad los objetivos, los criterios de evaluación del rendimiento, y enfatizando la responsabilidad

asociada a la consecución de esos objetivos y recompensando el desempeño de los individuos. En concreto, se espera que:

7. la puntuación individual en clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

8. la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

9. la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

Asimismo, y con carácter exploratorio, se analizará si el clima de orientación hacia fines predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo y la satisfacción con el grado de autonomía, a nivel individual, de equipo y transnivel

4.4. CLIMA DE ORIENTACIÓN DE REGLAS Y SATISFACCIÓN

La literatura sobre la configuración o estructura burocrática de las organizaciones (e. g. Dumaine, 1991; Heckscher y Donnellon, 1994) muestra que la mayoría de los empleados trabajan en contextos laborales con una gran cantidad de procedimientos y reglas formales como las descripciones de trabajo o las instrucciones (Marsden, Cook y Knoke, 1994). De hecho, estas formalizaciones (instrucciones, procedimientos y reglas escritas) constituyen una característica central de la burocracia ideal de Weber. Sin embargo, la investigación sobre los efectos actitudinales de esta formalización ha generado resultados contradictorios pues se ha prestado poca atención al impacto de los diferentes tipos de formalización existentes. En este sentido, podemos hablar de dos tipos de formalización, uno facilitador y otro coercitivo (Adler y Borys, 1996). La formalización facilitadora es diseñada para ayudar a los empleados

en la realización de sus tareas y la formalización coercitiva es diseñada para obtener mediante coacción el esfuerzo y la sumisión de los empleados (Adler y Borys, 1996). La investigación ha comprobado que las actitudes de los empleados difieren considerablemente a través de las organizaciones en función del tipo de formalización que perciben los empleados. En este sentido, Adler y Boris (1996) proponen cuatro características que permiten distinguir ambos tipos de formalización (ver Figura 5.1.):

Figura 4.1. Características de los diferentes tipos de formalización (Adler y Borys, 1996)

| TIPO DE FORMALIZACIÓN | | |
|-----------------------|--|--|
| CARACTERÍSTICAS | COERCITIVA | FACILITADORA |
| CAPACIDAD DE REACCION | cualquier desviación del procedimiento estándar se considera sospechoso | facilitación de respuestas ante contingencias laborales reales |
| TRANSPARENCIA INTERNA | cada tarea a realizar por el empleado encierra un listado de deberes a cumplir | el empleado conoce y puede modificar los procesos internos de sus tareas |
| TRANSPARENCIA GLOBAL | el empleado sólo puede ocuparse de sus propias tareas | el empleado entiende el funcionamiento global de todo el sistema |
| FLEXIBILIDAD | existen manuales con secuencias específicas de pasos a cumplir por el empleado estrictamente | los manuales consideran las desviaciones como oportunidades de aprender. |

El primer tipo de formalización condiciona una evaluación negativa de la burocracia y afecta negativamente al bienestar de los empleados. Concretamente, la formalización coercitiva genera niveles elevados de absentismo, propensión al abandono, y estrés físico y psicológico (Rousseau, 1978). Por el contrario, el segundo tipo de formalización condiciona una evaluación positiva de la burocracia y reduce los sentimientos de alienación y de estrés, el conflicto y la ambigüedad de rol e incrementa la satisfacción laboral (Jackson y Schuler, 1985).

En el presente trabajo, el grado de formalización existente en la organización se mide a partir de la dimensión de clima de orientación a reglas incluida en el cuestionario FOCUS. Esta dimensión evalúa la formalización *facilitadora* pues mide con qué frecuencia las instrucciones se dan por escrito o con qué frecuencia las actividades de los trabajadores son previsibles, estables

y se realizan siguiendo el procedimiento establecido, todo ello con el fin de ayudar a los empleados en la realización de sus tareas.

A continuación, se revisa la evidencia empírica disponible sobre las relaciones entre el clima perceptivo de orientación a reglas y la satisfacción laboral estructurada en función del nivel de análisis empleado.

4.4.1. Relaciones a nivel individual

En 1975, Downey, Hellriegel y Slocum encontraron asociaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de orientación a reglas y la satisfacción con la retribución. Sin embargo, no encontraron relaciones significativas entre esta dimensión de clima y la satisfacción intrínseca. Estos autores emplearon una muestra de 92 directores de una firma industrial y midieron la dimensión de clima de estructura que hacía referencia a la percepción que tenían los empleados del grado en que las políticas, la estructura organizacional y las responsabilidades estaban bien definidas. Por otra parte, se utilizó el *Job Description Index* para medir cinco facetas o dimensiones de la satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en sí mismo, con los supervisores inmediatos, con el sueldo, con los compañeros, y con las oportunidades de promoción.

Kline y Boyd (1991) obtuvieron resultados similares. Estos autores estudiaron la relación entre el clima y la satisfacción laboral en tres niveles directivos diferentes. El clima se midió mediante el *Organizational Climate Questionnaire* (Taylor y Bowers, 1972). Este cuestionario incluye la subescala de clima de flujo de comunicación que hace referencia a la disponibilidad de la información requerida para completar una tarea.

En las tres muestras de directivos, estos autores también obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima de orientación a reglas y la satisfacción intrínseca. Con respecto a las otras dos facetas de satisfacción, esta dimensión de clima de orientación a reglas o flujo de comunicación sólo correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción con la retribución

en la muestra de vicepresidentes, y con la satisfacción con la empresa en las muestras de vicepresidentes y mandos intermedios.

Por otra parte, Day y Bedeian (1991) mostraron que el clima psicológico de orientación a reglas presentaba una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución. La dimensión de clima de estructura mide en que grado el trabajo está claramente definido y lógicamente estructurado.

Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) no encontraron ningún efecto significativo del clima de orientación a reglas sobre ninguna de las dos facetas de satisfacción consideradas en su estudio, satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Estos autores examinaron si los atributos propios de comunidades promotoras de la salud estaban relacionadas con la eficacia de ciertos planes de prevención implantados en dichas asociaciones. La muestra estaba formada por miembros de una comunidad que habían participado durante un año en un programa de prevención contra el abuso de alcohol, tabaco y otras drogas. El clima se midió utilizando el cuestionario GES (*Group Environment Scale*) de Moos, Insel and Humphrey (1974). La dimensión de clima de orden y organización medía el grado en que las actividades del grupo son formalizadas y estructuradas, el grado en que las reglas, normas y sanciones del grupo son explícitas. Por otra parte, la satisfacción se midió con un ítem que evaluaba el nivel de satisfacción con el trabajo del comité (similar a nuestra faceta de satisfacción intrínseca) y el nivel de satisfacción con la planificación elaborada por el comité (similar a la faceta de satisfacción con la definición de objetivos y tareas del presente estudio).

En su estudio longitudinal, Jackofsky y Slocum (1988) mostraron que el clima de orientación a reglas correlacionaba positiva y significativamente sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución en tiempo 2. En tiempo 1, sólo encontraron correlaciones positivas y significativas entre el clima de orientación a reglas y la satisfacción extrínseca o satisfacción con la retribución. Estos autores estudiaron si la pertenencia a climas colectivos

estaba asociada a determinados criterios laborales como la satisfacción laboral, el rendimiento, la propensión al abandono y el abandono organizacional. Para ello, utilizaron una muestra formada por 63 empleados no directivos que trabajaban a tiempo completo en un hotel de reciente creación. Se recogieron medidas en dos momentos temporales (tiempo 1 y tiempo 2). El clima se midió utilizando el instrumento multidimensional desarrollado por Newman (1975) que incluye la dimensión de competencia del empleado. Esta dimensión mide el grado en que la dirección proporciona un entrenamiento adecuado y un "saber como" a los empleados para que puedan realizar su trabajo adecuadamente (por ejemplo "los empleados reciben suficiente entrenamiento para realizar su trabajo"). Para medir la satisfacción se usó una forma reducida del "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1969). Este cuestionario mide las respuestas afectivas individuales para factores extrínsecos (e.g. satisfacción con la retribución) e intrínsecos del empleo.

Como puede observarse, la evidencia empírica sobre las relaciones entre el clima individual de orientación a reglas y las diferentes facetas de satisfacción laboral es contradictoria. Por tanto, sería interesante profundizar más sobre la relación entre estas dos variables con el fin de formular conclusiones más precisas. Quizás, estos resultados contradictorios se deben a los diferentes tipos de formalización medidos en cada estudio. Así, por ejemplo, en el trabajo de Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996), donde no se encontró ningún efecto significativo del clima de orientación a reglas sobre la satisfacción laboral, el tipo de formalización medido fue coercitivo pues la dimensión de clima de orden y organización hacía referencia al grado en que las reglas, normas y sanciones del grupo eran explícitas. Por el contrario, en el trabajo de Kline y Boyd (1991), donde se obtuvieron correlaciones positivas y significativas, entre ambas variables, el tipo de formalización medido fue facilitador pues la dimensión de clima de flujo de comunicación hacía referencia al grado de receptividad de los supervisores a las ideas de los subordinados y la disponibilidad de la información requerida para completar una tarea.

4.4.2. Relaciones transnivel

De nuevo, en este nivel de análisis, sólo cabe destacar el trabajo de Ostroff (1993). Dicha autora encontró que el clima agregado de orientación a reglas tenía una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas medida a nivel individual. La dimensión de clima de estructura mide la percepción de formalidad, del ambiente ordenado y del énfasis en las reglas y procedimientos. La faceta de satisfacción con la estructura evalúa la satisfacción con los procedimientos y reglas a seguir, y con el orden y organización de los planes y de la situación laboral

A partir de este estudio, es posible señalar que se observa un efecto transnivel de la medida agregada de clima de orientación a reglas sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Por tanto, las operacionalizaciones del constructo de clima en niveles de análisis superiores al individual también pueden contribuir a explicar determinadas conductas y experiencias subjetivas laborales. Esta autora sólo examinó si las dimensiones agregadas de clima ejercían una influencia significativa sobre su correspondiente faceta individual de satisfacción, es decir, no analizó el efecto que tenían las diferentes dimensiones de clima sobre cada una de las facetas de satisfacción laboral. Los resultados obtenidos en esta revisión bibliográfica se sintetizan en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Cuadro resumen de las relaciones significativas entre el clima de orientación a reglas y la satisfacción laboral

| AUTORES | DIMENSIONES CLIMA | FACETAS SATISFACCIÓN | RESULTADO |
|-------------------------|--------------------------|--|-----------------------|
| Downey et al (1975) | Estructura | Salario | F=13.96** |
| Kline y Boyd (1991) | Flujo de comunicación | Intrínseca | r>.23* |
| Day y Bedeian (1991) | Estructura | Intrínseca Extrínseca | r=.37** r=.52** |
| Butterfoss et al (1996) | Orden y organización | Con el trabajo del comité Con la planificación del comité | n.s. n.s. |
| Jackofsky et al (1988) | Competencia del empleado | Extrínseca | r=.23* |
| Ostroff (1993) | Estructura (n. equipo) | Estructura | R ² =.30** |

***p<.001; **p<.01; *p<.05

En función del planteamiento teórico presentado, la revisión bibliográfica realizada y la posibilidad ofrecida por los modelos multinivel de generalizar relaciones uniformes a través de distintos niveles, se espera que la dimensión de clima de orientación a reglas, es decir, el grado en que el individuo percibe que las normas, procedimientos e instrucciones se clarifican, ejerza una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción laboral a diferentes niveles de análisis por varias razones. En primer lugar, este tipo de formalización facilitadora permitiría reducir el conflicto y la ambigüedad de rol pues el individuo conocería con claridad cuáles son sus derechos y sus obligaciones. En segundo lugar, las normas facilitadoras permitirían un desarrollo personal y profesional pues el individuo podría modificar los procesos internos de sus tareas para dar respuesta a situaciones inesperadas. Por último, este tipo de formalización posibilitaría un mayor entendimiento de la organización, una mayor comprensión de sus fines y objetivos. Por tanto, los individuos que perciben que las reglas de su organización contribuyen a clarificar complejos procedimientos y a facilitar la coordinación entre los diferentes miembros, tienden a manifestar actitudes más positivas hacia el trabajo (e.g. satisfacción laboral). Cabe destacar que estos Equipos de Atención Primaria estudiados son burocracias profesionalizadas. En esta clase de equipos, la estructura es descentralizada y los profesionales tienen mucha autonomía. Bajo estas condiciones, sería posible mejorar la satisfacción laboral de los individuos clarificando complejos procedimientos, tareas y roles, y facilitando la coordinación entre profesionales autónomos, surgiendo así actitudes positivas hacia el equipo. Concretamente, se espera que:

10. la puntuación individual en clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

11. la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

12. la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

Finalmente, se explorará si el clima de orientación a reglas predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo, a nivel individual, de equipo y transnivel

4.5. RESUMEN

A lo largo de este capítulo, se han revisado diferentes estudios empíricos que han analizado las relaciones existentes entre las cuatro dimensiones de clima y las diferentes facetas de satisfacción laboral. A partir de los estudios revisados, se observa que las dimensiones de clima que denotan flexibilidad, es decir, aquéllas que sugieren una atención especial a la adaptación e innovación en la organización (clima de apoyo y clima de innovación) ejercen una influencia significativa sobre la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca (Day y Bedeian, 1991). Otras facetas extrínsecas de satisfacción consideradas, como la satisfacción con el equipo, también reciben una clara influencia de estas dos dimensiones de clima (Ostroff, 1993)

Por el contrario, el estudio de la influencia de las dimensiones de clima orientadas hacia el control, es decir, hacia la centralización e integración en la organización (clima de orientación hacia fines y clima de orientación a reglas), sobre la satisfacción laboral, presenta resultados contradictorios y poco clarificadores. Así, mientras algunos trabajos muestran asociaciones significativas entre el clima de orientación hacia fines, y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la retribución (Jackofsky y Slocum, 1988), otros autores no obtienen correlaciones significativas entre estas variables (Downey, Hellriegel y Slocum, 1975). Asimismo, Day y Bedeian (1991) mostraron un efecto del clima de orientación a reglas sobre las dos facetas de satisfacción laboral. Por el contrario, Butterfoss et al. (1996) no encontraron efectos significativos de esta dimensión del clima sobre la satisfacción intrínseca.

Por ello, resulta necesario investigar más sobre la relación existente entre las dimensiones/facetas de ambas variables ya que algunos de los

resultados obtenidos a lo largo de la literatura revisada son contradictorios y, por tanto, no concluyentes.

Asimismo, a partir de esta revisión puede observarse tres clases de deficiencias en la investigación sobre el clima y la satisfacción laboral. En primer lugar, se aprecia una escasez de estudios longitudinales (e.g. Jackofsky y Slocum, 1988), de modo que las inferencias que pueden realizarse acerca de las relaciones de causalidad entre clima y satisfacción son limitadas. En segundo lugar se observa que la mayoría de estas publicaciones operacionalizan el clima y las variables dependientes consideradas a un nivel individual. Por el contrario, se aprecia una escasez de trabajos que hayan utilizado medidas agregadas del clima organizacional para estudiar sus relaciones con otras variables a nivel grupal (e. g. la satisfacción laboral agregada, es decir, el clima afectivo). Además, tampoco existen muchos estudios que hayan analizado la influencia transnivel, es decir, que contemplen la obtención y análisis de datos a través de distintos niveles (individual y colectivo). De acuerdo con la situación presentada, resulta difícil encontrar estudios que analicen estos efectos transnivel del clima perceptivo. En este sentido, cabe destacar el estudio de Ostroff (1993), donde se observa un efecto transnivel de las medidas agregadas de clima organizacional sobre diversas variables individuales. Esta es una problemática crucial en las investigaciones de Psicología Social y Organizacional y que ha recibido poca atención.

Ante esta situación, el presente trabajo pretende analizar la influencia que ejerce el clima perceptivo sobre la satisfacción laboral a través de modelos de investigación multinivel longitudinales. Así, no sólo se estudian los efectos que el clima psicológico ejerce sobre la experiencia individual de satisfacción sino que también se analiza el impacto que el clima agregado tiene sobre la satisfacción grupal (clima afectivo). Por último, se analizan las uniformidades que aparecen en distintos niveles, individual y grupal, posibilitando que ciertas relaciones puedan generalizarse a través de los niveles (modelo multinivel).

CAPÍTULO 5.

OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

Hasta este momento, el presente trabajo ha tratado de conceptualizar dos constructos importantes para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: el clima perceptivo y la satisfacción laboral. Por ello, se ha intentado clarificar sus significados, sus dimensiones o facetas y su operacionalización. Asimismo, dichos constructos se han encuadrado en marcos teóricos más amplios y se han revisado los trabajos encontrados que analizan las relaciones entre ambas variables con el fin de facilitar su estudio, el establecimiento de hipótesis y la posterior interpretación de resultados.

A continuación se describe el planteamiento general de esta investigación. Para ello, se define su objetivo y se recuerdan las hipótesis planteadas. Asimismo, se formula el diseño de investigación, el procedimiento empleado en la recogida de datos, las características de la muestra, las variables consideradas y su operacionalización y, finalmente, los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis

5.1. OBJETIVOS.

5.1.1. Objetivo general.

El objetivo general del presente trabajo es estudiar la influencia diferida que ejerce el clima perceptivo de los equipos de trabajo considerado en los

niveles individual y agregado sobre la satisfacción laboral de los individuos y de los equipos.

5.1.2. Objetivos específicos.

a) Analizar la capacidad predictora diferida que tiene el clima psicológico sobre la satisfacción laboral de los individuos.

b) Examinar la capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los equipos.

c) Estimar la capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los individuos.

5.2. HIPÓTESIS.

A continuación se resumen las 12 hipótesis objeto de estudio del presente trabajo ya presentadas en el apartado en que hemos revisado la evidencia empírica disponible, donde también se mostró su justificación teórica subyacente.

1.la puntuación individual en clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

2.la puntuación agregada de clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

3.la puntuación agregada de clima de apoyo predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

4.la puntuación individual en clima de innovación predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

5. la puntuación agregada de clima de innovación predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

6. la puntuación agregada de clima de innovación predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

7. la puntuación individual en clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

8. la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

9. la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

10. la puntuación individual en clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

11. la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

12. la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predecirá positivamente la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas

Como ya se señaló en el capítulo anterior, con carácter exploratorio, también se analiza si:

- a) el clima de apoyo predice la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo, y la satisfacción con el grado de autonomía, a nivel individual, de equipo y transnivel
- b) el clima de innovación predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo, a nivel individual, de equipo y transnivel
- c) el clima de orientación hacia fines predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de

trabajo y la satisfacción con el grado de autonomía, a nivel individual, de equipo y transnivel

- d) el clima de orientación a reglas predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo, a nivel individual, de equipo y transnivel

Considerando que el objetivo general del presente trabajo es examinar la influencia del clima sobre la satisfacción laboral desde un diseño longitudinal, cabe señalar que todas estas hipótesis plantean el análisis de efectos diferidos. En este sentido, se pretende responder también a las siguientes cuestiones:

- I. ¿las dimensiones de clima en tiempo 1 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral entre tiempo 1 y tiempo 2?
- II. ¿el cambio en las dimensiones de clima entre tiempo 1 y tiempo 2 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral entre tiempo 1 y tiempo 2?

5.3. METODOLOGÍA

5.3.1. Procedimiento de recogida de datos.

La muestra del presente estudio está compuesta por profesionales que trabajan en Equipos de Atención Primaria (EAP) (también denominados Zonas Básicas de Salud (ZBS)) del Distrito Sanitario "Centro" y "Almería" de la provincia de Almería, y profesionales de los Centros de Salud Mental que se encargan de la atención psiquiátrica especializada del Área de Almería y provincia. Antes de proceder a la aplicación de los instrumentos de medida, se remitió una carta al Delegado de Salud en la provincia de Almería solicitando colaboración, en la que se especificaba las características de la investigación a realizar. Una vez dada su conformidad, se remitió una carta similar a los Directores de los distintos Distritos

sanitarios que a su vez informaron a los responsables de cada Zona Básica de Salud (ZBS). A continuación se pasó a diseñar el procesos de administración y recogida de datos.

Un miembro de nuestro equipo investigador presentó la investigación en la que se enmarca este estudio a cada uno de los directores de las áreas de salud de la Provincia de Almería personalmente. Posteriormente, visitó cada uno de los 33 equipos y presentó la batería de cuestionarios, la investigación en la cual se enmarcaba, y el propósito de su aplicación, solicitando su cooperación y garantizando la confidencialidad de los datos. Dicha batería estaba formada por cuestionarios sobre bienestar, salud mental, y sus determinantes en contextos organizacionales. Se concertó una cita con el coordinador y los demás miembros de cada equipo para realizar la aplicación colectiva de la batería de cuestionarios.

Como el presente trabajo plantea un diseño longitudinal, en este primer encuentro ya se les anunciaba que se contactaría con ellos un año más tarde aproximadamente y se les hacía ver la importancia de su colaboración. La recogida de datos en t2 tuvo lugar siguiendo el mismo procedimiento que en t1, previa carta firmada por el director de la investigación donde se les informaba que, tal y como se les había dicho, en fechas próximas un miembro de nuestro equipo investigador se pondría en contacto con ellos y se les rogaba su colaboración.

5.3.2. Descripción de la muestra

La muestra está compuesta por 23 Equipos de Atención Primaria y a 10 Equipos de Salud Mental de Almería y provincia. El tamaño de estos equipos oscilaba entre 6 y 55 sujetos con una media de 28.5 (d.t.=14.6). Se hicieron dos recogidas de datos separadas por un año (tiempo 1 y tiempo 2). En tiempo 1 respondieron 456 sujetos con una tasa de respuesta del 48.5%. En tiempo 2 contestaron 366 sujetos con una tasa de respuesta del 39%. Tras finalizar la

segunda recogida de datos, se obtuvieron datos repetidos de 215 sujetos. Estos sujetos representan el 22.9% de la población total.

En tiempo 1, el 43.3% fueron hombres y el 53% fueron mujeres. El 3.7% restante no respondió a esta cuestión. La edad media de la muestra fue de 36.42 años, con una desviación típica de 6.92. En cuanto a la antigüedad en la empresa, la media fue de 8.94 años, con una desviación típica de 5.77. La antigüedad en la profesión presentó una media muestral de 11.02 años, con una desviación típica de 6.25. Por último, en cuanto a la antigüedad en el equipo, la media fue de 5.13 años, con una desviación típica de 3.23. Los 23 Equipos de Atención Primaria estaban compuestos por un 34.9% de médicos, un 4.2% de pediatras, un 35.5% de enfermeras, un 6% de auxiliares de enfermería, un 4.2% de administrativos, un 4.2% de celadores, un 3% de trabajadores sociales, un 3% de técnicos especialistas de rayos y un 3% de veterinarios. Los 10 Equipos de Salud Mental estaban compuestos por psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, auxiliares administrativos, auxiliares de clínica y enfermeras. No obstante, a los miembros de los Equipos de Salud Mental no se les preguntó sobre su rol profesional para evitar problemas con el anonimato de los datos. En estos equipos, se obtuvieron datos sobre su nivel educativo. Concretamente, el 31.7% tenía una titulación Universitaria Superior, el 19.5% tenía una titulación Universitaria Media, el 4.9% tenía B.U.P. o Bachillerato, el 7.3% tenía el segundo grado de Formación Profesional, el 22% tenía hasta el primer grado de Formación Profesional y el 14.6% tenía en Graduado Escolar o Certificado de Escolaridad.

En tiempo 2, el 46% fueron hombres y el 51.6% fueron mujeres. El 2.4% restante no proporcionó información sobre esta variable. La edad media de la muestra fue de 37.6 años, con una desviación típica de 7.11. En cuanto a la antigüedad en la empresa, la media fue de 10.4 años, con una desviación típica de 6.02. La antigüedad en la profesión presentó una media muestral de 12.13 años, con una desviación típica de 6.29. Por último, en cuanto a la antigüedad en el equipo, la media fue de 6.17 años, con una desviación típica de 3.02. Los 23

Equipos de Atención Primaria tomados en su conjunto estaban compuestos por un 35.2% de médicos, un 4.2% de pediatras, un 35.8% de enfermeras, un 6.1% de auxiliares de enfermería, un 3.6% de administrativos, un 4.2% de celadores, un 3% de trabajadores sociales, un 3% de técnicos especialistas de rayos y un 3% de veterinarios. El 32.5% de los 10 Equipos de Salud Mental tenía una titulación Universitaria Superior, el 20% tenía una titulación Universitaria Media, el 5% tenía B.U.P. o Bachillerato, el 7.5% tenía el segundo grado de Formación Profesional, el 22.5% tenía hasta el primer grado de Formación Profesional y el 12.5% tenía en Graduado Escolar o Certificado de Escolaridad.

Para llevar a cabo los análisis a nivel individual y transnivel se utiliza la muestra formada por los sujetos que respondieron al cuestionario tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 (N= 215). En el caso de los análisis a nivel de equipo, se utilizan las dos muestras totales, es decir, la muestra formada por los 456 sujetos que respondieron en tiempo 1 y la muestra formada por los 366 sujetos que respondieron en tiempo 2. El hecho de que en tiempo 1 y en tiempo 2 los sujetos no sean los mismos no es importante para realizar los análisis a nivel de equipo porque el objeto de estudio es el clima y la satisfacción agregados y no las respuestas individuales. Además, los datos demográficos sugieren que la composición de ambas muestras es muy similar

5.3.3. Variables

A continuación, se presentan las variables independientes y dependientes objeto de estudio de este trabajo a nivel individual y a nivel de equipo:

5.3.3.1. Nivel Individual

Las medidas individuales de las dimensiones del clima y de las facetas de satisfacción laboral se obtuvieron promediando las puntuaciones de los ítems en cada subescala.

Variables independientes.

Clima perceptivo: se midió usando el cuestionario de clima elaborado por el equipo de investigación internacional FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search) del que forman parte miembros de nuestra unidad de investigación (adaptación española: Tomás, 1993; van Muijen et al., 1999). Este cuestionario consta de 40 ítems con formato tipo Likert con seis anclajes de respuesta que van desde 1 "nunca" hasta 6 "siempre". Se pedía a los sujetos que describieran, no evaluaran, el clima dentro de sus equipos de trabajo. Este proceso se introdujo para "maximizar la utilización de las experiencias actuales de los sujetos como base para describir el clima" (Joyce y Slocum, 1984, p.727). Las cuatro dimensiones de clima se midieron mediante las cuatro escalas que componen el cuestionario FOCUS.

La escala de apoyo mide el grado en que existen relaciones amables y de apoyo entre los miembros del equipo (por ejemplo, "¿cuánta gente con problemas personales obtiene ayuda?"). Está compuesta por 8 ítems con formato tipo Likert con seis anclajes de respuesta. El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.79 en tiempo 1 y de 0.80 en tiempo 2.

La escala de orientación de reglas mide el grado en que la conducta de los miembros del equipo está regulada por normas y reglas formales (por ejemplo, "¿con qué frecuencia sus actividades laborales son previsibles?"). Está compuesta por 6 ítems con formato tipo Likert con seis anclajes de respuesta. El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.58 en tiempo 1 y de 0.68 en tiempo 2.

La escala de orientación hacia fines mide el grado en que las comunicaciones y actividades del equipo están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos previamente (por ejemplo, "¿Cuánta gente es

responsable de alcanzar sus propios objetivos?”). Está compuesta por 14 ítems con formato tipo Likert con seis anclajes de respuesta. El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.82 en tiempo 1 y de 0.86 en tiempo 2.

La escala de innovación mide el grado en que existe una apertura a nuevas ideas (por ejemplo, “¿Cuánta gente ensaya nuevas formas de hacer el trabajo?”). Está compuesta por 12 ítems con formato tipo Likert con seis anclajes de respuesta. El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.71 en tiempo 1 y de 0.81 en tiempo 2.

Tabla 5.1. Estadísticos descriptivos y estabilidad temporal (correlaciones test-retest) de las dimensiones de clima psicológico

| CLIMA IND | mean | | d. t. | | r test-retest |
|-------------------|------|------|-------|-----|---------------|
| | t1 | t2 | t1 | t2 | |
| Apoyo | 3.28 | 3.24 | .84 | .77 | .97** |
| Innovación | 2.75 | 2.77 | .56 | .62 | .54** |
| Metas | 2.96 | 2.97 | .70 | .74 | .65** |
| Reglas | 3.33 | 2.79 | .69 | .65 | .59** |

*p<.05; **p.01

Variables dependientes.

Satisfacción laboral: se midió usando el cuestionario CSLPS-EAP/33 (Lloret et al., 1992; 1993). Este cuestionario consta de 33 ítems con formato tipo Likert con siete anclajes de respuesta que van desde 1 "muy insatisfecho" hasta 7 "muy satisfecho" y mide ocho dimensiones de la satisfacción laboral:

1. Satisfacción con el equipo (7 ítems). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.92 en tiempo 1 y de 0.91 en tiempo 2.
2. Satisfacción con la retribución (3 ítems). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.91 en tiempo 1 y de 0.91 en tiempo 2.

3. Satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo (5 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.90 en tiempo 1 y de 0.88 en tiempo 2.
4. Satisfacción con la empresa y con las otras unidades de la misma (4 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.80 en tiempo 1 y de 0.85 en tiempo 2.
5. Satisfacción intrínseca (5 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.87 en tiempo 1 y de 0.87 en tiempo 2.
6. Satisfacción con la carga de trabajo (3 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.71 en tiempo 1 y de 0.81 en tiempo 2.
7. Satisfacción con el grado de autonomía (3 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.78 en tiempo 1 y de 0.77 en tiempo 2
8. Satisfacción con la definición de objetivos y tareas (3 items). El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.87 en tiempo 1 y de 0.91 en tiempo 2

Las 4 primeras facetas hacen referencia a aspectos extrínsecos de la satisfacción laboral. El resto de facetas, se refieren a aspectos intrínsecos de la misma

Tabla 5. 2. Estadísticos descriptivos y estabilidad temporal (correlaciones test-retest) de las facetas de satisfacción laboral individual

| SATISFACCION IND | mean | | d.t. | | r test-retest |
|------------------|------|------|------|------|---------------|
| | t1 | t2 | t1 | t2 | |
| Equipo | 4.02 | 4.11 | 1.26 | 1.15 | .62** |
| Retribución | 3.17 | 3.18 | 1.55 | 1.53 | .65** |
| Ambiente | 3.82 | 3.84 | 1.52 | 1.56 | .65** |
| Intrínseca | 4.82 | 4.89 | 1.09 | 1.03 | .55** |
| Empresa | 3.45 | 3.63 | 1.18 | 1.21 | .55** |
| Carga | 3.62 | 3.68 | 1.28 | 1.24 | .67** |
| Autonomía | 4.46 | 4.57 | 1.19 | 1.04 | .54** |
| Objetivos | 3.98 | 4.09 | 1.25 | 1.23 | .57** |

*p<.05; **p.01

5.3.3.2. Nivel de equipo

Las medidas agregadas a nivel de equipo de las cuatro dimensiones del clima y de las ocho facetas de satisfacción laboral se obtuvieron promediando las puntuaciones individuales una vez examinados los criterios metodológicos de discriminación y consistencia interna (Joyce y Slocum, 1984).

Para poner a prueba las hipótesis relativas al efecto que el clima agregado tiene sobre la satisfacción laboral de los individuos y de los equipos, se examinó previamente si se podía justificar el uso de estas medidas agregadas a nivel de equipo. Para ello, se comprobó si existía un nivel suficiente de acuerdo dentro de cada equipo de manera que la puntuación media pudiera representar el clima y la satisfacción de ese equipo. Joyce y Slocum (1984) denominan consistencia interna a este criterio metodológico empleado para justificar la obtención de medidas agregadas.

Para estimar este grado de acuerdo, se calculó el Interrater Reliability Coefficient (IRR) (James, Demaree y Wolf, 1984) para cada dimensión de clima y para cada faceta de satisfacción, y para cada uno de los 33 equipos. Se escogió

este coeficiente porque resulta más adecuado cuando la puntuación media en una variable se obtiene a partir de diferentes ítems indicadores del mismo constructo. Un coeficiente igual o superior a 0.70 se considera un nivel aceptable de acuerdo intra-grupo (e. g. George, 1990 y West, Smith, Feng y Lawthom, 1998) (ver Tabla 5.3. y Tabla 5.4.)

Tabla 5 3. Media y mediana de los coeficientes IRR, y porcentaje de valores superiores a 0.70 para cada dimensión de clima

| IRR | Media | Mediana | %>0.70 |
|------------|-------|---------|--------|
| Apoyo | .86 | .89 | 97 |
| Innovación | .94 | .95 | 100 |
| Metas | .90 | .93 | 95.4 |
| Reglas | .85 | .87 | 93.9 |

Tabla 5.4. Media y mediana de los coeficientes IRR, y porcentaje de valores superiores a 0.70 para cada faceta de satisfacción laboral

| IRR | Media | Mediana | %>0.70 |
|-------------|-------|---------|--------|
| Equipo | .84 | .88 | 93.9 |
| Retribución | .60 | .67 | 45.45 |
| Ambiente | .76 | .80 | 74.24 |
| Intrínseca | .83 | .87 | 90.9 |
| Empresa | .80 | .82 | 87.88 |
| Carga | .75 | .82 | 75.76 |
| Autonomía | .74 | .78 | 81.82 |
| Objetivos | .72 | .82 | 80.3 |

Como puede observarse en la Tabla 5.4., el porcentaje de coeficientes IRR superiores a 0.70 para la faceta de satisfacción con la retribución no es muy elevado (45.45%). Esto quiere decir que en muchos equipos no existe unos niveles compartidos de esta faceta de satisfacción. En estos equipos, la puntuación media no representa la satisfacción con la retribución del equipo. Como consecuencia, únicamente podremos trabajar con esta variable a un nivel de análisis individual.

Para justificar el uso de medidas agregadas también debe comprobarse si existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y la satisfacción

agregados de los equipos (Drexler, 1977; Howe, 1977; Newman, 1975). Joyce y Slocum (1984) denominan discriminación a este otro criterio metodológico empleado para demostrar la validez de las medidas agregadas. Las tablas 5.5. y 5.6. muestran los resultados de los doce análisis de varianza (ANOVA) realizados, uno para cada dimensión del clima y para cada faceta de satisfacción laboral de los equipos. En estos análisis, la variable independiente fue la pertenencia a los equipos de trabajo y la dependiente cada una de las dimensiones de clima y satisfacción agregadas. Hays (1994) considera que los niveles de discriminación son aceptables cuando la razón F de un ANOVA es mayor que 1 y, como puede observarse, en este caso todas las razones F son superiores a la unidad, aunque en dos casos (clima de innovación en tiempo 1 y satisfacción intrínseca en tiempo 2) la razón F no es estadísticamente significativa

Tabla 5.5. ANOVAs para cada dimensión del clima en tiempo 1 y tiempo 2

| CLIMA | F | |
|------------|--------|--------|
| | t1 | t2 |
| Apoyo | 2.76** | 2.51** |
| Innovación | 1.38 | 1.59* |
| Metas | 1.96** | 2.70** |
| Reglas | 2.08** | 2.36** |

*p<.05; **p<.01

Tabla 5.6. ANOVAs para cada faceta de satisfacción en tiempo 1 y tiempo

2

| SATISFACCION | F | |
|--------------|--------|--------|
| | t1 | t2 |
| Equipo | 2.36** | 3** |
| Retribución | 2.27** | 2.69** |
| Ambiente | 8.69** | 6.73** |
| Intrínseca | 2.18** | 1.01 |
| Empresa | 1.96** | 3.33** |
| Carga | 5.52** | 5.46** |
| Autonomía | 1.63* | 2.58** |
| Objetivos | 1.80** | 2.72** |

*p<.05; **p<.01

En términos generales, se cumplen los dos criterios metodológicos y, por tanto, se justifica la agregación de las respuestas dadas por los miembros de cada equipo en las cuatro dimensiones del clima social y en siete de las ocho facetas de satisfacción laboral para realizar diversos análisis de regresión múltiple diferida utilizando estas medidas agregadas de ambos constructos. Las tablas 5.7. y 5.8. recogen los estadísticos descriptivos de estas variables agregadas:

Tabla 5.7. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de clima del equipo

| CLIMA EQ | mean | | d. t. | |
|------------|------|------|-------|-----|
| | t1 | t2 | t1 | t2 |
| Apoyo | 3.21 | 3.16 | .81 | .81 |
| Innovación | 2.79 | 2.74 | .66 | .60 |
| Metas | 3.01 | 2.95 | .75 | .76 |
| Reglas | 3.39 | 2.79 | .78 | .66 |

Tabla 5.8. Estadísticos descriptivos de las facetas de satisfacción laboral agregada

| SATISFACCION EQ | mean | | d.t. | |
|-----------------|------|------|------|------|
| | t1 | t2 | t1 | t2 |
| Equipo | 3.98 | 3.97 | 1.19 | 1.19 |
| Retribución | 3.08 | 3.10 | 1.55 | 1.50 |
| Ambiente | 3.69 | 3.62 | 1.56 | 1.59 |
| Intrínseca | 4.85 | 4.80 | 1.13 | 1.09 |
| Empresa | 3.41 | 3.49 | 1.20 | 1.20 |
| Carga | 3.56 | 3.49 | 1.36 | 1.28 |
| Autonomía | 4.41 | 4.31 | 1.22 | 1.20 |
| Objetivos | 4.01 | 3.95 | 1.27 | 1.28 |

5.3.4. Análisis

Para alcanzar los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis planteadas, se realizaron unas series de regresiones múltiples diferidas a distintos niveles de análisis (individual, agregado y transnivel) utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 9, para Windows. Las medidas individuales de las diferentes dimensiones del clima de cada equipo de trabajo se obtuvieron promediando las puntuaciones de los ítems en cada subescala.

El modelo de regresión empleado incluía tres pasos. En un primer paso, la variable criterio (la faceta de satisfacción laboral correspondiente) se tomaba en tiempo 2 y el primer predictor (la misma faceta de satisfacción laboral) se medía en tiempo 1. Se incluía la medida de la variable criterio en tiempo 1 para dar cuenta del efecto de estabilidad. En un segundo paso, se añadía a la ecuación de regresión la dimensión de clima correspondiente medida en tiempo 1. En un tercer paso, se añadía a la ecuación de regresión la misma dimensión de clima pero medida en tiempo 2. Cada vez que se introducía una nueva variable independiente en la ecuación de regresión se examinaba si se producía un incremento significativo de la proporción de varianza explicada. De un modo más formal, estos tres pasos pueden expresarse así:

Paso 1:

$$Y_{i2} = a + \beta_1 Y_{i1}$$

Paso 2:

$$Y_{i2} = a + \beta_1 Y_{i1} + \beta_2 X_{i1}$$

Paso 3:

$$Y_{i2} = a + \beta_1 Y_{i1} + \beta_2 X_{i1} + \beta_3 X_{i2}$$

Por último, con el fin de verificar las hipótesis relativas al efecto transnivel del clima, se analizó si las dimensiones agregadas de clima añadían una proporción de varianza explicada significativa después de controlar la influencia del clima agregado. Para ello, se añadía la dimensión agregada de clima a la ecuación de regresión que ya contenía su correspondiente dimensión individual y se comprobaba si se producía un incremento significativo de la proporción de varianza explicada. Cabe destacar que estos análisis sólo se realizarán con las variables predictoras individuales que muestren efectos significativos en los análisis a nivel individual.

Llegados a este punto, resulta interesante especificar cómo se plasma la investigación multinivel en el presente trabajo. Respecto a los conceptos básicos

en la investigación multinivel, cabe destacar que la información relativa a las variables objeto de estudio, clima perceptivo y satisfacción laboral, se obtiene a partir de autoinformes cumplimentados por profesionales de Equipos de Atención Primaria. Por tanto, el **nivel de medida** es individual porque la unidad de la que se toman medidas es el individuo. No obstante, se utilizan dos **niveles de análisis**, individual y grupal, porque los datos son asignados a diferentes unidades para poder realizar el contraste de hipótesis y los análisis estadísticos. En este sentido, la **unidad focal** es el individuo y el grupo porque el interés teórico de esta investigación acapara tanto el clima y la satisfacción individuales como el clima y la satisfacción agregados

Respecto a los modelos de investigación multinivel empleados, el presente trabajo plantea, en primer lugar, un **modelo de composición de consenso directo** porque se utiliza el nivel de consenso existente en las unidades de niveles inferiores como criterio de relación funcional para poder especificar cómo un constructo conceptualizado y operacionalizado a un nivel más bajo es funcionalmente isomórfico a otra forma de ese constructo a un nivel mayor. Así, se justifica la agregación de las medidas de clima y satisfacción procedentes de niveles inferiores para representar niveles mayores de medida. En segundo lugar, el presente estudio plantea un **modelo transnivel de tipo 1** porque también se especifican las relaciones de influencia que existen entre el clima y la satisfacción operacionalizados en niveles distintos. Por último, se plantea un **modelo multinivel** porque se especifican los patrones de relaciones entre el clima y la satisfacción que se espera que aparezcan tanto a nivel individual como a nivel de equipo.

5.4. RESUMEN

En este capítulo se han presentado los objetivos y se han recordado las hipótesis que van a ponerse a prueba en este estudio. Se plantea el diseño de la investigación, se describe la muestra, las variables y cómo se han

operacionalizado. Finalmente, se presentan los análisis longitudinales y multinivel que van a realizarse para contrastar las hipótesis y cumplir los objetivos planteados. En los próximos capítulos se describen los resultados de dichos análisis

CAPÍTULO 6.

INFLUENCIAS DEL CLIMA PSICOLÓGICO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS INDIVIDUOS.

Con objeto de estudiar si, en primer lugar, las dimensiones del clima psicológico en tiempo 1 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los individuos entre tiempo 1 y tiempo 2, y en segundo lugar, si el cambio en las dimensiones del clima psicológico entre tiempo 1 y tiempo 2 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los individuos entre tiempo 1 y tiempo 2, se realizan una serie de análisis de regresión jerárquica.

En estos análisis, las facetas de satisfacción individual medidas en tiempo 2 son las variables dependientes. La regresión jerárquica implica introducir en la ecuación de regresión la correspondiente faceta de satisfacción medida en tiempo 1 como un primer paso. En un segundo paso, una de las cuatro dimensiones de clima psicológico medida en tiempo 1 se introduce en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si dicha dimensión de clima medida en tiempo 1 predice el cambio en la variable dependiente.

En un tercer paso, la correspondiente medida en tiempo 2 de la dimensión de clima psicológico introducida en el paso anterior, se incluye en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si el cambio en dicha dimensión de clima predice el cambio en la variable dependiente considerada. Estos análisis se repiten para cada dimensión de clima

y para cada faceta de satisfacción. A continuación se presentan los resultados obtenidos agrupados por dimensiones del clima psicológico.

6.1. CLIMA PSICOLÓGICO DE APOYO Y SATISFACCIÓN

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6.1. Estos resultados muestran que el clima psicológico de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en las facetas de satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.19$, $p<0.005$), satisfacción con el equipo ($\beta=0.18$, $p<0.0113$), y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.19$, $p<0.005$). Por otra parte, el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en las facetas de satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.49$, $p<0.001$), satisfacción con el equipo ($\beta=0.51$, $p<0.001$), y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.23$, $p<0.002$). Así, en aquellos individuos que muestran niveles elevados de apoyo en tiempo 1, aumenta su satisfacción con estas tres facetas entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, un incremento en la dimensión de clima de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2, conlleva un incremento en la faceta de satisfacción con la empresa y otras unidades, satisfacción con el equipo y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2.

Por el contrario, el clima psicológico de apoyo en tiempo 1 no predice el cambio en las facetas de satisfacción intrínseca, satisfacción con la retribución y satisfacción con el grado de autonomía. No obstante, el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en estas tres variables. Por tanto, aquellos individuos que experimentan un incremento del clima de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentan su satisfacción intrínseca ($\beta=0.25$, $p<0.001$), satisfacción con la retribución ($\beta=0.17$, $p<0.0191$), y satisfacción con el grado de autonomía ($\beta=0.36$, $p<0.001$) entre tiempo 1 y tiempo 2.

Tabla 6.1. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima psicológico de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Apoyo t1 ^a | Apoyo t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .51** | .18* | | .40** | .02* |
| | Paso 3 | .44** | -.11 | .51** | .55** | .15** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .64** | -.02 | | .41** | 0 |
| | Paso 3 | .63** | -.13 | .17* | .42** | .01* |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .66** | .06 | | .46** | .01 |
| | Paso 3 | .66** | -.01 | .12 | .47** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .43** | .19** | | .31** | .04** |
| | Paso 3 | .32** | -.07 | .49** | .44** | .13** |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .51** | .07 | | .29** | .01 |
| | Paso 3 | .51** | -.09 | .25** | .33** | .04** |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .64** | -.00 | | .40** | .0 |
| | Paso 3 | .63** | -.11 | .17* | .42** | .02* |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .48** | .12 | | .30** | .02 |
| | Paso 3 | .45** | -.09 | .36** | .38** | .08** |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .47** | .19** | | .35** | .02** |
| | Paso 3 | .45** | .05 | .23** | .38** | .03** |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 6.3. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima psicológico de innovación en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Innovación t1 ^a | Innovación t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .61** | .02 | | .38** | 0 |
| | Paso 3 | .50** | -.16* | .42** | .49** | .11** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .64** | -.02 | | .41** | 0 |
| | Paso 3 | .64** | -.07 | .10 | .42** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .67** | .025 | | .46** | .01 |
| | Paso 3 | .66** | -.04 | .12* | .47** | .01* |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .46** | .14* | | .29** | .02* |
| | Paso 3 | .38** | -.04 | .38** | .39** | .10** |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .55** | -.02 | | .29** | .01 |
| | Paso 3 | .53** | -.14** | .23** | .33** | .04** |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .64** | -.01 | | .40** | .0 |
| | Paso 3 | .63** | -.08 | .12 | .41** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .56** | -.06 | | .30** | .02 |
| | Paso 3 | .53** | -.20** | .28** | .35** | .05** |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .54** | .06 | | .33** | .0 |
| | Paso 3 | .50** | -.07 | .28** | .39** | .06** |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

El clima psicológico de apoyo no muestra efectos significativos sobre la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo

Estos resultados confirman la hipótesis 1 pues todas las relaciones hipotetizadas son estadísticamente significativas. Asimismo, en los análisis de carácter exploratorio, se obtienen unos resultados que indican que el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la carga de trabajo y con el grado de autonomía. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Síntesis de los efectos diferidos del clima psicológico de apoyo sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | *▲ | ▲ | | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

6.2. CLIMA PSICOLÓGICO DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6.3. Estos datos indican que el clima psicológico de innovación en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.14$, $p<0.04$). Asimismo, el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.38$, $p<0.001$). Así, en aquellos individuos que muestran niveles elevados de innovación en tiempo 1, aumenta su satisfacción con esta faceta entre tiempo 1 y tiempo 2. Por tanto, aquellos individuos que experimentan un incremento del clima de innovación

entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con la empresa y otras unidades entre tiempo 1 y tiempo 2.

Asimismo, el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo ($\beta=0.12$, $p<0.05$). Igualmente, el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.28$, $p<0.001$). Por tanto, aquellos individuos que experimentaban un incremento del clima de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con estas dos facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2. No obstante, el clima psicológico de innovación en tiempo 1 no predice el cambio en estas dos facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2.

Esta dimensión de clima muestra un patrón similar de relaciones para la satisfacción intrínseca ($\beta=0.23$, $p<0.001$), satisfacción con el equipo ($\beta=0.42$, $p<0.001$), y satisfacción con el grado de autonomía ($\beta=0.28$, $p<0.001$), pues el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con estas tres facetas entre tiempo 1 y tiempo 2.

El clima psicológico de innovación no muestra efectos significativos sobre el resto de facetas de satisfacción consideradas (satisfacción con la retribución y satisfacción con la carga de trabajo)

Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 4 pues el clima psicológico de innovación no muestra efectos significativos sobre la satisfacción con la retribución. El resto de influencias hipotetizadas son estadísticamente significativas.

En los análisis de carácter exploratorio, se obtienen unos resultados que indican que el clima psicológico de innovación en tiempo 1 predice el cambio en

la satisfacción con la empresa y otras unidades. Asimismo, se observa que el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con el equipo y la satisfacción con el grado de autonomía. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4. Síntesis de los efectos diferidos del clima psicológico de innovación sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| INNOVACIÓN | ▲ | | ▲ | *▲ | ▲ | | ▲ | ▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

6.3. CLIMA PSICOLÓGICO DE ORIENTACIÓN HACIA FINES Y SATISFACCIÓN

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6.5. Estos resultados muestran que el clima psicológico de orientación hacia fines en tiempo 1 predice el cambio de la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.17$, $p<0.01$), y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.18$, $p<0.01$). Así, en aquellos individuos que muestran niveles elevados de orientación hacia fines en tiempo 1, aumenta su satisfacción con estas facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, el cambio en el clima psicológico de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.49$, $p<0.001$), y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.42$, $p<0.001$). En este sentido, un incremento en la

dimensión de clima de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2, conlleva un incremento en la faceta de satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2.

El cambio en el clima psicológico de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la retribución ($\beta=0.18$, $p<0.009$) y la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo ($\beta=0.15$, $p<0.02$). Igualmente, el cambio en el clima psicológico de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo ($\beta=0.46$, $p<0.001$), la satisfacción intrínseca ($\beta=0.26$, $p<0.001$), la satisfacción con la carga de trabajo ($\beta=0.17$, $p<0.01$) y la satisfacción con el grado de autonomía ($\beta=0.34$, $p<0.001$). Por tanto, aquellos individuos que experimentan un incremento del clima de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con estas facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2.

Estos resultados confirman la hipótesis 7 pues todos los efectos hipotetizados son estadísticamente significativos. Asimismo, todos los análisis exploratorios realizados muestran influencias estadísticamente significativas. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6. Síntesis de los efectos diferidos del clima psicológico de orientación hacia fines sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| FINES | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

Tabla 6.5. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima psicológico de orientación hacia fines en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Fines t1 ^a | Fines t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .60** | .02 | | .38** | 0 |
| | Paso 3 | .54** | -.23** | .46** | .51** | .13** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .64** | .02 | | .41** | 0 |
| | Paso 3 | .62** | -.09 | .18** | .43** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .67** | .04 | | .46** | .01 |
| | Paso 3 | .66** | -.06 | .15** | .47** | .01* |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .45** | .17* | | .30** | .03* |
| | Paso 3 | .34** | -.08 | .49** | .44** | .14** |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .53** | .02 | | .29** | .01 |
| | Paso 3 | .50** | -.13 | .26** | .33** | .04** |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .64** | -.01 | | .40** | .0 |
| | Paso 3 | .64** | -.12 | .17* | .42** | .02* |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .51** | .08 | | .30** | .02 |
| | Paso 3 | .50** | -.12 | .34** | .37** | .07** |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .47** | .18* | | .35** | .02* |
| | Paso 3 | .44** | -.07 | .42** | .46** | .11** |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 6.7. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima psicológico de orientación a reglas en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|---------------------------------|--------|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Reglas t1 ^a | Reglas t2 ^a | | |
| <i>EXTRÍNECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .54** | .16* | | .39** | .01* |
| | Paso 3 | .55** | -.08 | .41** | .50** | .11** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .62** | .03 | | .41** | 0 |
| | Paso 3 | .63** | -.05 | .14* | .42** | .01* |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .66** | .07 | | .46** | .01 |
| | Paso 3 | .66** | -.02 | .16* | .48** | .02* |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .40** | .25** | | .31** | .04** |
| | Paso 3 | .40** | .00 | .42** | .43** | .12** |
| <i>INTRÍNECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .51** | .05 | | .28** | 0 |
| | Paso 3 | .49** | -.10 | .27** | .33** | .05** |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .62** | .05 | | .40** | 0 |
| | Paso 3 | .62** | -.09 | .24** | .44** | .04** |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .54** | .02 | | .30** | .02 |
| | Paso 3 | .54** | -.14 | .29** | .36** | .06** |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .50** | .13 | | .33** | .0 |
| | Paso 3 | .53** | -.11 | .40** | .44** | .11** |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

6.4. CLIMA PSICOLÓGICO DE ORIENTACIÓN A REGLAS Y SATISFACCIÓN

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6.7. Estos resultados indican que el clima psicológico de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.25$, $p<0.001$), y la satisfacción con el equipo ($\beta=0.16$, $p<0.01$). Así, en aquellos individuos que muestran niveles elevados de orientación a reglas en tiempo 1, aumenta su satisfacción con estas facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, el cambio en el clima psicológico de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.42$, $p<0.001$), y la satisfacción con el equipo ($\beta=0.41$, $p<0.001$). En este sentido, aquellos individuos que experimentan un incremento del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2

El cambio en el clima psicológico de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predecía el cambio en la satisfacción con la retribución ($\beta=0.14$, $p<0.05$) y la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo ($\beta=0.16$, $p<0.01$). Igualmente, el cambio en el clima psicológico de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predecía el cambio en la satisfacción intrínseca ($\beta=0.27$, $p<0.010$), la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.40$, $p<0.001$), la satisfacción con la carga de trabajo ($\beta=0.24$, $p<0.001$) y la satisfacción con el grado de autonomía ($\beta=0.29$, $p<0.001$). Por tanto, aquellos individuos que experimentaban un incremento del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentaban su satisfacción con estas facetas de satisfacción entre tiempo 1 y tiempo 2. Estos resultados confirman la hipótesis 10 pues todos los efectos hipotetizados son estadísticamente significativos. Asimismo, todos los análisis exploratorios realizados muestran influencias estadísticamente

significativas. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 6.8.

Tabla 6.8. Síntesis de los efectos diferidos del clima psicológico de orientación a reglas sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| REGLAS | *▲ | ▲ | ▲ | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

6.5. RESUMEN

En este capítulo se han presentado los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima psicológico sobre la satisfacción laboral de los individuos. Estos análisis de regresión jerárquica se repetían para cada dimensión de clima y para cada faceta de satisfacción. Concretamente, se observa que las dimensiones de clima de orientación hacia fines y clima de orientación a reglas presentan efectos diferidos sobre las ocho facetas de satisfacción consideradas. Por otra parte, el clima psicológico de apoyo y el clima psicológico de innovación tienen influencias diferidas sobre la mayor parte de las facetas de satisfacción. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Síntesis de las influencias del clima psicológico sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|------------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| | EXTRÍNSECA | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | *▲ | ▲ | | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ |
| INNOVA | ▲ | | ▲ | *▲ | ▲ | | ▲ | ▲ |
| FINES | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | *▲ |
| REGLAS | *▲ | ▲ | ▲ | *▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

CAPÍTULO 7.

INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS Y DE LOS INDIVIDUOS.

En el capítulo anterior, se han presentado los resultados de los análisis a nivel individual, es decir, correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima psicológico sobre la satisfacción laboral de los individuos. Sin embargo, tal y como se comentó previamente, los fenómenos organizacionales objeto de estudio del presente trabajo incluyen diversos niveles de análisis, fruto de la interdependencia que existe entre los diferentes niveles organizacionales. Por ello, el presente trabajo plantea el estudio de la influencia diferida del clima perceptivo sobre la satisfacción laboral desde una perspectiva multinivel que trata de explicar cómo esas acciones propositivas de los individuos se combinan y articulan para dar lugar a la conducta de sistemas supraindividuales (grupos, organizaciones, colectivos, sociedades) y cómo la conducta de esos sistemas supraindividuales influye en la conducta de los individuos que los componen (Coleman, 1986).

Para dar respuesta a estas dos cuestiones, este capítulo presenta, en primer lugar, los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral agregada, es decir, sobre el clima afectivo y, en segundo lugar, los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral de los individuos.

7.1. INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS

Con objeto de estudiar si, en primer lugar, las dimensiones de clima agregado en tiempo 1 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los equipos (agregada) entre tiempo 1 y tiempo 2, y en segundo lugar, si el cambio en las dimensiones del clima agregado entre tiempo 1 y tiempo 2 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los equipos (agregada) entre tiempo 1 y tiempo 2, se realizan una serie de análisis de regresión jerárquica.

En estos análisis, las facetas de satisfacción agregada medidas en tiempo 2 son las variables dependientes. La regresión jerárquica implica introducir en la ecuación de regresión la correspondiente faceta de satisfacción medida en tiempo 1 como un primer paso. En un segundo paso, una de las cuatro dimensiones de clima agregado medida en tiempo 1 se introduce en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si dicha dimensión de clima medida en tiempo 1 predice el cambio en la variable dependiente.

En un tercer paso, la correspondiente medida en tiempo 2 de la dimensión de clima agregado introducida en el paso anterior, se incluye en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si el cambio en dicha dimensión de clima predice el cambio en la variable dependiente considerada. Estos análisis se repiten para cada dimensión de clima y para cada faceta de satisfacción. A continuación se presentan los resultados obtenidos agrupados por dimensiones del clima agregado.

7.1.1. Clima agregado de apoyo y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.1. Su examen indica que el clima agregado de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción

Tabla 7.1. Análisis de regresión las facetas de satisfacción agregada en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción agregada en tiempo 1 y el clima agregado de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Apoyo t1 ^a | Apoyo t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .56** | | | .31** | |
| | Paso 2 | .42** | .19 | | .33** | .02 |
| | Paso 3 | .33** | -.43 | .86** | .59** | .26** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .74** | | | .55** | |
| | Paso 2 | .76** | -.08 | | .55** | 0 |
| | Paso 3 | .76** | -.10 | .02 | .55** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .90** | | | .80** | |
| | Paso 2 | .87** | .08 | | .81** | .01 |
| | Paso 3 | .89** | -.10 | .22 | .82** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .41** | | | .17* | |
| | Paso 2 | .36** | .08 | | .17 | 0 |
| | Paso 3 | .30** | -.49 | .76** | .38** | .21** |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .43** | .19 | | .31** | .03 |
| | Paso 3 | .44** | .12 | .08 | .31** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .83** | | | .69** | |
| | Paso 2 | .86** | -.05 | | .69** | 0 |
| | Paso 3 | .86** | -.09 | .04 | .69** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMÍA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .28** | .47** | | .50** | .09* |
| | Paso 3 | .23** | -.08 | .74** | .71** | .21** |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .60** | | | .36** | |
| | Paso 2 | .52** | .11 | | .37** | .01 |
| | Paso 3 | .49** | -.12 | .32 | .41** | .04 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 7.3. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción agregada en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción agregada en tiempo 1 y el clima agregado de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|---------------------------------|--------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Innovación t1 ^a | Innovación t2 ^a | | |
| <i>INTRÍNSECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .56** | | | .31** | |
| | Paso 2 | .46** | .16 | | .33** | .02 |
| | Paso 3 | .35** | -.05 | .56** | .55** | .22** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .74** | | | .55** | |
| | Paso 2 | .74** | -.02 | | .55** | 0 |
| | Paso 3 | .74** | -.02 | -.01 | .55** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .90** | | | .80** | |
| | Paso 2 | .88** | .11 | | .81** | .01 |
| | Paso 3 | .85** | .04 | .13 | .83** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .41** | | | .17* | |
| | Paso 2 | .32** | .22 | | .21* | .04 |
| | Paso 3 | .30** | .08 | .29 | .27* | .06 |
| <i>INTRÍNSECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNSECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .50** | .06 | | .28** | 0 |
| | Paso 3 | .50** | -.06 | .25 | .33** | .05 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .83** | | | .69** | |
| | Paso 2 | .85** | -.05 | | .69** | 0 |
| | Paso 3 | .86** | .03 | -.17 | .71** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .48** | .29 | | .47** | .06 |
| | Paso 3 | .47** | .26 | .07 | .47** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .60** | | | .36** | |
| | Paso 2 | .61** | -.02 | | .36** | 0 |
| | Paso 3 | .60** | -.08 | .14 | .38** | .02 |

*p<.05 ;**p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

con el grado de autonomía ($\beta=0.47$, $p<0.0229$). Por otra parte, el cambio en el clima agregado de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en esta faceta de satisfacción ($\beta=0.74$, $p<0.0001$). Así, en aquellos equipos que mostraban niveles elevados de apoyo en tiempo 1, aumenta su satisfacción con esta faceta entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, aquellos equipos que experimentan un incremento del clima de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2.

Por el contrario, el clima agregado de apoyo en tiempo 1 no predice el cambio en las facetas de satisfacción con el equipo y satisfacción con la empresa y otras unidades. No obstante, el cambio en el clima agregado de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en estas dos variables. Por tanto, aquellos equipos que experimentan un incremento del clima de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentan su satisfacción con el equipo ($\beta=0.86$, $p<0.001$) y su satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.76$, $p<0.0040$) entre tiempo 1 y tiempo 2.

El clima agregado de apoyo no muestra efectos significativos sobre el resto de facetas de satisfacción consideradas (satisfacción con la carga de trabajo, satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas). En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también es hipotetizado, cabe recordar que no cumple el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se puede poner a prueba las hipótesis relativas a esta faceta de satisfacción a nivel de equipo.

Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 2 pues el clima agregado de apoyo no muestra efectos significativos sobre la satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. El resto de influencias hipotetizadas son estadísticamente significativas. Asimismo, y con

carácter exploratorio, se comprueba que el clima agregado de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con el grado de autonomía y que el cambio en el clima agregado de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en esta faceta de satisfacción. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de apoyo sobre la satisfacción laboral de los equipos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | ▲ | | | ▲ | | | *▲ | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

7.1.2. Clima agregado de innovación y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.3. En relación a la hipótesis 5, los resultados obtenidos no muestran ninguna influencia estadísticamente significativa. No obstante, los análisis exploratorios muestran que el cambio en el clima agregado de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la faceta de satisfacción con el equipo ($\beta=0.56$, $p<0.0007$). Por tanto, aquellos equipos que experimentan un incremento del clima de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentan su satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2. Finalmente, el clima agregado de innovación no muestra efectos significativos sobre las otras 7 facetas de satisfacción consideradas. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de innovación sobre la satisfacción laboral de los equipos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| INNOVA | ▲ | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

7.1.3. Clima agregado de orientación hacia fines y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.5. Estos resultados indican que el cambio en el clima agregado de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.56$, $p<0.0044$), la satisfacción con la definición de objetivos y tareas ($\beta=0.51$, $p<0.0038$), la satisfacción con el equipo ($\beta=0.49$, $p<0.009$), y la satisfacción con el grado de autonomía ($\beta=0.40$, $p<0.0182$). En este sentido, un incremento en la dimensión de clima agregado de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2, conlleva un incremento de estas cuatro facetas de satisfacción agregada entre tiempo 1 y tiempo 2.

El clima agregado de orientación hacia fines no muestra efectos significativos sobre el resto de facetas de satisfacción consideradas (satisfacción con la carga de trabajo, satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, y satisfacción intrínseca). En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también es hipotetizado, cabe recordar que no cumple el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de

medidas agregadas. Por tanto, no se puede trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo.

En relación a la hipótesis 8, el clima agregado de orientación hacia fines no muestra efectos significativos sobre la satisfacción intrínseca. El resto de influencias son estadísticamente significativas. Asimismo, y con carácter exploratorio, se observa que el cambio en el clima agregado de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo y la satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.6.

Tabla 7.6. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de orientación hacia fines sobre la satisfacción laboral de los equipos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| FINES | ▲ | | | ▲ | | | ▲ | ▲ |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

7.1.4. Clima agregado de orientación a reglas y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.7. Su examen indica que el clima agregado de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades ($\beta=0.47$, $p<0.0033$). Por otra parte, el cambio en el clima agregado de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en esta faceta de satisfacción ($\beta=0.42$, $p<0.0370$). Así, en aquellos equipos que muestran niveles elevados de orientación a reglas en tiempo 1, aumenta su satisfacción con esta faceta entre tiempo 1 y tiempo 2.

Tabla 7.5. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción agregada en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción agregada en tiempo 1 y el clima agregado de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Metas t1 ^a | Metas t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .56** | | | .31** | |
| | Paso 2 | .61** | -.08 | | .32** | .01 |
| | Paso 3 | .57** | -.36 | .49** | .46** | .14** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .74** | | | .55** | |
| | Paso 2 | .74** | .01 | | .55** | 0 |
| | Paso 3 | .74** | .05 | -.06 | .55** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .90** | | | .80** | |
| | Paso 2 | .89** | .03 | | .80** | 0 |
| | Paso 3 | .88** | -.06 | .15 | .82** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .41** | | | .17* | |
| | Paso 2 | .29** | .30 | | .24* | .07 |
| | Paso 3 | .24** | -.03 | .56** | .43** | .19** |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .57** | -.09 | | .28** | 0 |
| | Paso 3 | .58** | -.17 | .12 | .29** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .83** | | | .69** | |
| | Paso 2 | .83** | .00 | | .69** | 0 |
| | Paso 3 | .83** | -.02 | .03 | .69** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .52** | .21 | | .44** | .03 |
| | Paso 3 | .52** | -.03 | .40* | .54** | .1* |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .60** | | | .36** | |
| | Paso 2 | .50** | .16 | | .38** | .02 |
| | Paso 3 | .43** | -.11 | .51** | .54** | .16** |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 7.7. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción agregada en tiempo sobre las facetas de satisfacción agregada en tiempo 1 y el clima agregado de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2 sobre

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|---------------------------------|--------|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Reglas t1 ^a | Reglas t2 ^a | | |
| <i>EXTRÍNECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .56** | | | .31** | |
| | Paso 2 | .54** | .13 | | .33** | .02 |
| | Paso 3 | .59** | -.21 | .47** | .44** | .11** |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .74** | | | .55** | |
| | Paso 2 | .71** | .09 | | .55** | 0 |
| | Paso 3 | .67** | -.13 | .33 | .61** | .06 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .90** | | | .80** | |
| | Paso 2 | .88** | .05 | | .81** | .01 |
| | Paso 3 | .89** | -.03 | .11 | .81** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .41** | | | .17* | |
| | Paso 2 | .33** | .47** | | .38** | .21** |
| | Paso 3 | .31** | .17 | .42** | .47** | .09* |
| <i>INTRÍNECAS</i> | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .58** | -.19 | | .31** | .03 |
| | Paso 3 | .61** | -.49* | .41 | .40** | .09 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .83** | | | .69** | |
| | Paso 2 | .83** | -.00 | | .69** | 0 |
| | Paso 3 | .83** | -.14 | .19 | .71** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .41** | |
| | Paso 2 | .62** | .10 | | .42** | .01 |
| | Paso 3 | .67** | -.10 | .26 | .45** | .03 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .60** | | | .36** | |
| | Paso 2 | .55** | .13 | | .38** | .02 |
| | Paso 3 | .59** | -.12 | .34 | .43** | .05 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Asimismo, aquellos equipos que experimentan un incremento del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentan su satisfacción con la empresa y otras unidades entre tiempo 1 y tiempo 2. Por el contrario, el clima agregado de orientación a reglas en tiempo 1 no predice el cambio en la faceta de satisfacción con el equipo. No obstante, el cambio en el clima agregado de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en esta faceta de satisfacción ($\beta=0.47$, $p<0.0238$). Por tanto, aquellos equipos que experimentan un incremento del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentan su satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2.

El clima agregado de orientación a reglas no muestra efectos significativos sobre las otras seis facetas de satisfacción consideradas. En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también es hipotetizado, cabe recordar que no cumple el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se puede trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 11 pues el clima agregado de orientación a reglas sólo muestra efectos significativos sobre la satisfacción con la empresa y otras unidades. El resto de influencias hipotetizadas no son estadísticamente significativas. Asimismo, y con carácter exploratorio, se comprueba que el cambio en el clima agregado de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.8.

Tabla 7.8. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de orientación a reglas sobre la satisfacción laboral de los equipos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| REGLAS | ▲ | | | *▲ | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

☐ efectos hipotetizados

☐ efectos exploratorios

Hasta este momento se han presentado los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral agregada, es decir, sobre el clima afectivo. A continuación, se presentan los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral de los individuos.

7.2. INFLUENCIAS DEL CLIMA DE LOS EQUIPOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS INDIVIDUOS.

Con objeto de estudiar, en primer lugar, si las dimensiones del clima agregado en tiempo 1 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los individuos entre tiempo 1 y tiempo 2, y en segundo lugar, si el cambio en las dimensiones del clima agregado entre tiempo 1 y tiempo 2 predicen el cambio en las facetas de satisfacción laboral de los individuos entre tiempo 1 y tiempo 2, se realizan una serie de análisis de regresión jerárquica.

En estos análisis, las facetas de satisfacción individual medidas en tiempo 2 son las variables dependientes. La regresión jerárquica implica introducir en la

ecuación de regresión la correspondiente faceta de satisfacción medida en tiempo 1 en un primer paso. En un segundo paso, una de las cuatro dimensiones de clima agregado medida en tiempo 1 se introduce en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si dicha dimensión de clima medida en tiempo 1 predice el cambio en la variable dependiente. En un tercer paso, la correspondiente medida en tiempo 2 de la dimensión de clima agregado introducida en el paso anterior, se incluye en la ecuación de regresión. El coeficiente beta asociado a esta variable se usa para determinar si el cambio en dicha dimensión de clima predice el cambio en la variable dependiente considerada. Estos análisis se repiten para cada dimensión de clima y para cada faceta de satisfacción. A continuación se presentan los resultados obtenidos agrupados por dimensiones del clima agregado

7.2.1. Clima agregado de apoyo y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.9. Como puede observarse, las influencias hipotetizadas no son estadísticamente significativas. Los análisis exploratorios tampoco muestran ningún efecto significativo. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.10.

Tabla 7.10. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de apoyo sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

7.2.2. Clima agregado de innovación y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.11. Como puede observarse, las influencias hipotetizadas no son estadísticamente significativas. Los análisis exploratorios tampoco muestran ningún efecto significativo con el signo esperado pues aunque el clima agregado de innovación predice el cambio en la faceta de satisfacción con el equipo, el signo es negativo ($\beta = -.32$; $p < .05$), en contra de lo esperado. Así, en aquellos equipos que muestran niveles elevados de innovación en tiempo 1, disminuye la satisfacción de sus miembros con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2.

Este resultado puede deberse a que la correlación existente entre las dos variables independientes (el clima agregado de innovación en tiempo 1 y el clima agregado de innovación en tiempo 2) está ocultando su verdadera relación con la variable dependiente, añadiendo varianza irrelevante y reduciendo las relaciones con dicha variable dependiente. Este fenómeno se conoce con el nombre de **supresión** (Cohen y Cohen, 1983). Si los predictores no estuvieran correlacionados, probablemente la relación sería mayor y el signo sería diferente. La supresión es un modelo plausible para muchos mecanismos homeostáticos tanto biológicos como sociales. Efectos de supresión estadísticamente significativos surgen muy a menudo en datos agregados donde las variables son sumas o promedios de muchas observaciones y donde las correlaciones múltiples al cuadrado son próximas a 1 debido a la varianza de error tan pequeña que aparece en estas condiciones. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.12.

Tabla 7.9. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima agregado de apoyo en tiempo 1 y tiempo 2

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Apoyo t1 ^a | Apoyo t2 ^a | | |
| EXTRÍNSECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .69** | -.10 | | .42** | .04 |
| | Paso 3 | .70** | -.2 | .12 | .42** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .42** | |
| | Paso 2 | .60** | -.05 | | .35** | -.07 |
| | Paso 3 | .60** | -.18 | .16 | .36** | -.01 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .61** | .05 | | .39** | -.06 |
| | Paso 3 | .61** | -.09 | .17 | .40** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .54** | -.18 | | .26* | -.01 |
| | Paso 3 | .52** | -.53 | .44 | .33* | .07 |
| INTRÍNSECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNSECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .66** | .12 | | .50** | .22 |
| | Paso 3 | .65** | .06 | .08 | .51** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .58** | -.13 | | .29** | -.11 |
| | Paso 3 | .59** | -.25 | .15 | .29* | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .38 | .16 | | .23* | -.05 |
| | Paso 3 | .37 | -.21 | .47 | .31* | .08 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .45* | .01 | | .21* | -.12 |
| | Paso 3 | .45* | -.13 | .17 | .22 | .01 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 7.11. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima agregado de innovación en tiempo 1 y tiempo 2 sobre

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Innovación t1 ^a | Innovación t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .78** | -.32* | | .50** | .12* |
| | Paso 3 | .76** | -.39* | .16 | .52** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .42** | |
| | Paso 2 | .58** | .05 | | .35** | -.07 |
| | Paso 3 | .58** | .14 | -.17 | .37** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .63** | -.00 | | .39** | -.06 |
| | Paso 3 | .59** | -.07 | .17 | .41** | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .54** | -.18 | | .26* | -.01 |
| | Paso 3 | .52** | -.53 | .44 | .33* | .07 |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .70** | -.00 | | .49** | .21 |
| | Paso 3 | .70** | -.00 | -.01 | .49** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .58** | -.13 | | .29** | -.11 |
| | Paso 3 | .59** | -.25 | .15 | .29* | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .38 | .15 | | .22* | -.06 |
| | Paso 3 | .42* | .18 | -.11 | .23 | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .54** | -.20 | | .24* | -.09 |
| | Paso 3 | .50* | -.23 | .11 | .25 | .01 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 7.12. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de innovación sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| INNOVA | *(-) | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

☐ efectos hipotetizados

☐ efectos exploratorios

7.2.3. Clima agregado de orientación hacia fines y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.13. Como puede observarse, las influencias hipotetizadas no son estadísticamente significativas. Los análisis exploratorios tampoco muestran ningún efecto significativo. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.14.

Tabla 7.14. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de orientación hacia fines sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| FINES | | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

☐ efectos hipotetizados

☐ efectos exploratorios

7.2.4. Clima agregado de orientación a reglas y satisfacción

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.15. Como puede observarse, las influencias hipotetizadas no son estadísticamente significativas. Los análisis exploratorios tampoco muestran ningún efecto significativo. La síntesis esquemática de estos resultados se presenta en la Tabla 7.16.

Tabla 7.16. Síntesis de los efectos diferidos del clima agregado de orientación a reglas sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| REGLAS | | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

7.3. RESUMEN

En este capítulo se han presentado, en primer lugar, los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral agregada, es decir, sobre el clima afectivo y, en segundo lugar, los resultados de los análisis correspondientes al estudio del efecto diferido que ejerce el clima agregado sobre la satisfacción laboral de los individuos. Estos análisis de regresión jerárquica se repiten para cada dimensión de clima y para cada faceta de satisfacción..

La Tabla 7.17. sintetiza de manera esquemática los resultados obtenidos a nivel de equipo. Concretamente, se observa que las cuatro dimensiones de clima

Tabla 7.13. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima agregado de orientación hacia fines en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Fines t1 ^a | Fines t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .75** | -.20 | | .44** | .06 |
| | Paso 3 | .77** | -.18 | -.04 | .44** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .42** | |
| | Paso 2 | .55** | .19 | | .38** | -.04 |
| | Paso 3 | .56** | .32 | -.20 | .41** | .03 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .59** | .20 | | .43** | -.02 |
| | Paso 3 | .60** | .26 | -.10 | .44** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .45* | .11 | | .24* | -.03 |
| | Paso 3 | .43* | .06 | .09 | .24 | 0 |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .69** | .01 | | .49** | .21 |
| | Paso 3 | .72** | .06 | -.09 | .50** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .53** | -.03 | | .27* | -.13 |
| | Paso 3 | .53** | .08 | -.19 | .30* | .03 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMIA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .36 | .24 | | .25* | -.03 |
| | Paso 3 | .32 | .12 | .22 | .28* | .03 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .44* | .04 | | .21* | -.12 |
| | Paso 3 | .42* | .00 | .07 | .21 | 0 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 7.15. Análisis de regresión de las facetas de satisfacción individual en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción individual en tiempo 1 y el clima agregado de orientación a reglas en tiempo 1 y tiempo 2.

| VARS. DEPENDIENTES T2 | | PREDICTORES | | | R ² | ΔR ² |
|--|--------|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------------|
| | | Var. Dep t1 ^a | Reglas t1 ^a | Reglas t2 ^a | | |
| EXTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | | | | | |
| | Paso 1 | .61** | | | .38** | |
| | Paso 2 | .70** | -.23 | | .46** | .08 |
| | Paso 3 | .74** | -.43* | .28 | .50** | .04 |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .42** | |
| | Paso 2 | .56** | .19 | | .38** | -.04 |
| | Paso 3 | .57** | .33 | -.21 | .41** | .03 |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | | | | | |
| | Paso 1 | .67** | | | .45** | |
| | Paso 2 | .65** | -.06 | | .39** | -.06 |
| | Paso 3 | .68** | -.16 | .13 | .40** | .01 |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | | | | | |
| | Paso 1 | .52** | | | .27** | |
| | Paso 2 | .47* | .05 | | .23* | -.04 |
| | Paso 3 | .47** | -.18 | .33 | .29* | .06 |
| INTRÍNECAS | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNECA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .76** | -.15 | | .51** | .23 |
| | Paso 3 | .77** | -.09 | -.08 | .51** | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | | | | | |
| | Paso 1 | .64** | | | .40** | |
| | Paso 2 | .52** | -.01 | | .27* | -.13 |
| | Paso 3 | .53** | .02 | -.05 | .27* | 0 |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMÍA | | | | | | |
| | Paso 1 | .53** | | | .28** | |
| | Paso 2 | .43* | .09 | | .21* | -.07 |
| | Paso 3 | .41* | .22 | -.17 | .23 | .02 |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | Paso 1 | .57** | | | .33** | |
| | Paso 2 | .44* | .04 | | .21* | -.12 |
| | Paso 3 | .44* | .10 | -.08 | .21 | 0 |

*p<.05 ; **p<.01; ^a los valores de las celdillas son coeficientes de regresión estandarizados

agregadas presentan efectos diferidos sobre la satisfacción agregada con el equipo, y además, cada una de ellas presenta efectos diferidos sobre más de una faceta de la satisfacción agregada.

Tabla 7.17. Síntesis de las influencias del clima agregado sobre el clima afectivo

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | ▲ | | | ▲ | | | *▲ | |
| INNOVA | ▲ | | | | | | | |
| FINES | ▲ | | | ▲ | | | ▲ | ▲ |
| REGLAS | ▲ | | | *▲ | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

La Tabla 7.18. sintetiza de manera esquemática los resultados transnivel obtenidos. Concretamente, se observa la escasa capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los individuos

| SATISFACCIÓN | | | | | | | | |
|--------------|--------|-------------|----------|---------|------------|-------|-----------|-----------|
| EXTRÍNSECA | | | | | INTRÍNSECA | | | |
| | Equipo | Retribución | Ambiente | Empresa | Intrínseca | Carga | Autonomía | Objetivos |
| APOYO | | | | | | | | |
| INNOVA | *(-) | | | | | | | |
| FINES | | | | | | | | |
| REGLAS | | | | | | | | |

* la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

▲ el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

CAPÍTULO 8.
DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo era poner a prueba una serie de hipótesis con el fin de estudiar la influencia diferida que ejerce el clima perceptivo de los equipos de trabajo sobre la satisfacción laboral de los individuos y de los equipos (clima afectivo). Con este objetivo, se examinó los efectos que tienen cada una de las cuatro dimensiones de clima medidas en el presente estudio sobre las facetas de satisfacción laboral de manera independiente. Por ello, las hipótesis formuladas se organizan en cuatro bloques:

1. Hipótesis relativas a la influencia del clima de apoyo sobre la satisfacción laboral
2. Hipótesis relativas a la influencia del clima de innovación sobre la satisfacción laboral
3. Hipótesis relativas a la influencia del clima de orientación hacia fines sobre la satisfacción laboral
4. Hipótesis relativas a la influencia del clima de orientación a reglas sobre la satisfacción laboral

Como el constructo de clima perceptivo puede operacionalizarse a diferentes niveles de análisis, en cada bloque se han establecido tres hipótesis que responden a tres niveles de análisis: individual, equipo y transnivel.

8.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA DE APOYO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según la **primera hipótesis**, se esperaba que la puntuación individual en clima de apoyo predijera la puntuación individual en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos confirman esta hipótesis porque el clima psicológico de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en las facetas de satisfacción con la empresa y otras unidades, satisfacción con el equipo y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Por otra parte, el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en estas tres facetas de satisfacción. Finalmente, el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en las facetas de satisfacción intrínseca, satisfacción con la retribución y satisfacción con el grado de autonomía

Estos resultados son congruentes con los obtenidos por Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) y Downey, Hellriegel y Slocum (1975). Estos autores obtuvieron correlaciones significativas entre el clima psicológico de apoyo y la satisfacción intrínseca. En su muestra de vicepresidentes y mandos intermedios, Kline y Boyd (1991) mostraron correlaciones positivas y significativas entre ambas variables. Por otra parte, Jackosfsky y Slocum (1988) y Day y Bedeian (1991) encontraron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de apoyo y la satisfacción intrínseca y extrínseca. Además, estos cuatro últimos trabajos mostraron correlaciones significativas entre el clima de apoyo y la satisfacción con la retribución.

Por otra parte, Kline y Boyd (1991), en sus tres muestras de directivos, obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima de apoyo y la satisfacción con la empresa y otras unidades. Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) mostraron que el clima psicológico de apoyo presentaba un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Finalmente, el resultado del impacto del clima psicológico de apoyo sobre la satisfacción con el equipo es congruente con el modelo de Sonnentag (1996) que también planteó que el apoyo social ejercía una influencia directa sobre la satisfacción con el equipo.

A partir de estos resultados, se puede inferir que en aquellos individuos que muestran niveles elevados de apoyo en tiempo 1, aumentará su satisfacción con la empresa y otras unidades, el equipo y la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, aquellos individuos que experimentan un incremento en el clima de apoyo percibido entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentarán su satisfacción con estas tres facetas entre tiempo 1 y tiempo 2. Por otra parte, aquellos individuos que experimenten un incremento del clima de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentarán su satisfacción intrínseca, satisfacción con la retribución y satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2.

Con carácter exploratorio, se analizó si el clima de apoyo predice la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo, y la satisfacción con el grado de autonomía a nivel individual. Así, se comprobó que el cambio en el clima psicológico de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la carga de trabajo y con el grado de autonomía. Dada la escasez de estudios publicados al respecto, son necesarias nuevas investigaciones que confirmen la relación entre estas variables.

En resumen, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima psicológico de apoyo es un antecedente de todas las facetas de satisfacción laboral consideradas en el presente estudio excepto la satisfacción con las condiciones ambientales y otros medios del equipo.

En base a la **segunda hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de apoyo predijera la puntuación agregada de la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos apoyan, en parte, esta hipótesis ya que sólo dos de las cinco influencias hipotetizadas han sido confirmadas. Concretamente, el cambio en el clima agregado de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en las facetas de satisfacción con el

equipo y satisfacción con la empresa y otras unidades. En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también fue hipotetizado, cabe recordar que no cumplió el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se pudo trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo.

Con carácter exploratorio, se analizó si el clima de apoyo predice la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo, y la satisfacción con el grado de autonomía a nivel de equipo. Así, se comprobó que el clima agregado de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con el grado de autonomía y que el cambio en el clima agregado de apoyo entre tiempo 1 y tiempo 2 también predice el cambio en esta faceta de satisfacción.

Como ya se señaló anteriormente, en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice las relaciones existentes entre el clima y la satisfacción a nivel de equipo. Por tanto, son necesarias nuevas investigaciones que contribuyan a desvelar el papel que juega el clima agregado de apoyo como antecedente de la satisfacción laboral

De todos modos, estos resultados permiten concluir que el clima de apoyo del equipo es un antecedente de la satisfacción agregada con el equipo, con la empresa y otras unidades y con el grado de autonomía

En cuanto a la **tercera hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de apoyo predijera la puntuación individual en las variables de satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos no confirman esta hipótesis porque ningún efecto hipotetizado es estadísticamente significativo. Estos resultados no son congruentes con los obtenidos por Ostroff (1993) pues esta autora observó un efecto transnivel de la medida agregada de clima de apoyo sobre la satisfacción con el equipo. Dicha incongruencia puede deberse a dos motivos:

- 1) Ostroff (1993) trabaja con datos transversales mientras que el presente estudio plantea un diseño longitudinal.
- 2) Ostroff (1993) utiliza doce facetas de satisfacción laboral que son correspondientes o análogas a sus doce dimensiones de clima. Por el contrario, en el presente trabajo, las facetas de satisfacción y las dimensiones de clima son distintas.

Estas diferencias observadas en el trabajo de Ostroff (1993) pueden producir relaciones más fuertes entre ambas variables.

Los análisis exploratorios tampoco arrojan ninguna influencia significativa. Por tanto, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que el clima agregado de apoyo, medido a través de las percepciones compartidas por los miembros del equipo, no es un predictor relevante de la satisfacción laboral de los individuos

8.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA DE INNOVACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Respecto a la **cuarta hipótesis**, se esperaba que la puntuación individual en clima de innovación predijera la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos apoyan parcialmente esta hipótesis porque aunque el clima psicológico de innovación mostró efectos significativos sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas, en el caso de la satisfacción con la retribución la influencia de dicha dimensión del clima no resultó estadísticamente significativa. En este último punto, los resultados no son congruentes con los obtenidos por Jackofsky y Slocum (1988) y Day y Bedeian (1991) quienes encontraron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de innovación y la satisfacción con la retribución. Dicha incongruencia puede deberse a que la presente muestra de estudio estaba formada por profesionales de Equipos de Atención Primaria donde su salario no está ligado

a la innovación, mientras que las muestras de Jackofsky y Slocum (1988) y Day y Bedeian (1991) estaban compuestas por empleados de hotel y contables de instituciones privadas respectivamente.

Por el contrario, el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2. Respecto a la satisfacción intrínseca, Day y Bedeian (1991) y Jackofsky y Slocum (1988) obtuvieron resultados similares pues el clima psicológico de innovación correlacionó positiva y significativamente con esta faceta de satisfacción. Asimismo, a través de análisis de regresión, Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) mostraron que el clima psicológico de innovación presentaba un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

A partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que, en la muestra estudiada, aquellos individuos que experimenten un incremento del clima de innovación percibido entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentarán su satisfacción intrínseca y su satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2.

Con carácter exploratorio, se analizó si el clima de innovación predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo a nivel individual. Así, se comprobó que el clima psicológico de innovación en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades. Asimismo, se observó que el cambio en el clima psicológico de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con el equipo y la satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2. Dada la escasez de estudios publicados al respecto, son necesarias nuevas investigaciones que corroboren la relación entre estas variables.

En síntesis, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima psicológico de innovación es un antecedente de todas las facetas de satisfacción laboral consideradas en el presente estudio excepto la satisfacción con la retribución y la satisfacción con la carga de trabajo.

Según la **quinta hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de innovación predijera la puntuación agregada de satisfacción con la retribución, satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos no apoyan esta hipótesis porque ningún efecto hipotetizado es estadísticamente significativo. Además, en el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también fue hipotetizado, cabe recordar que no cumplió el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se pudo trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo.

No obstante, los análisis exploratorios muestran que en aquellos equipos que experimentaban un incremento del clima de innovación entre tiempo 1 y tiempo 2, también aumentaban su satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2. Como ya se señaló anteriormente, en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice las relaciones existentes entre el clima y la satisfacción a nivel de equipo. Por tanto, es necesario investigar más sobre la relación existente entre el clima agregado de innovación y la satisfacción laboral ya que los resultados obtenidos en este estudio no son concluyentes.

En resumen, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima de innovación del equipo es un antecedente de la satisfacción con el equipo

En cuanto a la **sexta hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de innovación predijera la puntuación individual en las variables de satisfacción con la retribución, satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos no

confirman esta hipótesis porque ningún efecto hipotetizado es estadísticamente significativo.

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que el clima agregado de innovación, medido a través de las percepciones compartidas por los miembros del equipo, no es un predictor relevante de la satisfacción laboral de los individuos

8.3. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA DE ORIENTACIÓN HACIA FINES SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En base a la séptima hipótesis, se esperaba que la puntuación individual en clima de orientación hacia fines predijera la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos confirman esta hipótesis porque los coeficientes que estiman estas influencias son estadísticamente significativos. Concretamente, el cambio en el clima psicológico de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con la definición de objetivos y tareas, y la satisfacción con la retribución entre tiempo 1 y tiempo 2. Asimismo, el clima psicológico de orientación hacia fines en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

Estos resultados son congruentes con los obtenidos por Kline y Boyd (1991). En las tres muestras de directivos, estos autores obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima de innovación y la satisfacción con la empresa y otras unidades. Esta dimensión de clima también correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción intrínseca en las muestras de vicepresidentes y mandos intermedios. Respecto a la satisfacción intrínseca, Jackofsky y Slocum (1988) y Day y Bedeian (1991) también obtuvieron una correlación positiva y significativa entre dicha faceta de satisfacción y el clima de orientación hacia fines. También caben destacar

algunos resultados contradictorios. Así, mientras Jackofsky y Slocum (1988) y Day y Bedeian (1991) obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de orientación hacia fines y la satisfacción con la retribución, Kline y Boyd (1991) no obtuvieron correlaciones significativas entre ambas variables. Finalmente, Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) mostraron que el clima psicológico de orientación hacia fines ejercía un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

A partir de estos resultados, se puede inferir que, en la muestra estudiada, aquellos individuos que experimenten un incremento del clima de orientación hacia fines percibido entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentarán su satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2. Además, en aquellos individuos que muestren niveles elevados de orientación hacia fines en tiempo 1, aumentará su satisfacción con la empresa y otras unidades y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas entre tiempo 1 y tiempo 2.

Todos las influencias analizadas con carácter exploratorio, resultaron estadísticamente significativas. Así, se comprobó que el cambio en el clima psicológico de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo y la satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2. Dada la escasez de estudios publicados al respecto, son necesarias nuevas investigaciones que confirmen la relación entre estas variables.

En síntesis, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima psicológico de orientación hacia fines es un antecedente de la satisfacción laboral en sus diferentes facetas

Según la **octava hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predijera la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la

empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos confirman parcialmente esta hipótesis porque sólo dos de las cuatro influencias hipotetizadas son estadísticamente significativas. En concreto, el cambio en el clima agregado de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también fue hipotetizado, cabe recordar que no cumplió el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se pudo trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo.

Los análisis exploratorios también muestran que el cambio en el clima agregado de orientación hacia fines entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo y la satisfacción con el grado de autonomía entre tiempo 1 y tiempo 2. Como ya se señaló anteriormente, en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice las relaciones existentes entre el clima y la satisfacción a nivel de equipo. Por tanto, es necesario investigar más sobre la relación existente entre el clima agregado de orientación hacia fines y la satisfacción laboral para poder formular hipótesis y predicciones más precisas

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima agregado de orientación hacia fines es un antecedente de la satisfacción laboral agregada con el equipo, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción con la carga de autonomía y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

En cuanto a la **novena hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de orientación hacia fines predijera la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y otras unidades, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Esta hipótesis no se ha confirmado porque ninguno de los efectos hipotetizados es estadísticamente significativo. Estos resultados no son

congruentes con los obtenidos por Ostroff (1993) pues esta autora observó un efecto transnivel de la medida agregada de clima de orientación hacia fines sobre la satisfacción intrínseca. Como ya se señaló anteriormente, esta incongruencia puede deberse, en primer lugar, a que el estudio de Ostroff (1993) plantea un diseño transversal y, en segundo lugar, a que dicha autora utiliza unas dimensiones de clima y unas facetas de satisfacción análogas.

Los análisis exploratorios tampoco mostraron ninguna influencia significativa. De nuevo, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que el clima agregado de orientación hacia fines, medido a través de las percepciones compartidas por los miembros del equipo, no es un predictor relevante de la satisfacción laboral de los individuos

8.4. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL CLIMA DE ORIENTACIÓN A REGLAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Respecto a la **décima hipótesis**, se esperaba que la puntuación individual en clima de orientación a reglas predijera la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa, y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos confirman esta hipótesis porque el cambio en el clima psicológico de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con la retribución, la satisfacción con la empresa y otras unidades, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Asimismo, el clima psicológico de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades.

Estos resultados son congruentes con los obtenidos por Downey, Hellriegel y Slocum (1975). Estos autores encontraron asociaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de orientación a reglas y la satisfacción con la retribución. También Kline y Boyd (1991) obtuvieron correlaciones positivas y significativas entre ambas variables en su muestra de vicepresidentes. Por otra parte, estos últimos autores mostraron correlaciones positivas y significativas entre el clima psicológico de orientación a reglas y la

satisfacción intrínseca. Jackofsky y Slocum (1988) y Day and Bedeian (1991) obtuvieron, respectivamente, correlaciones y regresiones positivas y significativas entre el clima psicológico de orientación a reglas, y la satisfacción con la retribución y la satisfacción intrínseca. Finalmente, Kline y Boyd (1991) mostraron que el clima de orientación a reglas o flujo de comunicación correlacionaba positiva y significativamente con la satisfacción con la empresa en las muestras de vicepresidentes y mandos intermedios.

No obstante, en la literatura existen ciertos resultados contradictorios. Así, por ejemplo, Downey, Hellriegel y Slocum (1975) no encontraron relaciones significativas entre esta dimensión de clima y la satisfacción intrínseca. Finalmente, Butterfoss, Goodman y Wandersman (1996) no encontraron ningún efecto significativo del clima de orientación a reglas sobre ninguna de las dos facetas de satisfacción consideradas en su estudio, satisfacción intrínseca y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Como puede observarse, el estudio de la relación entre estas variables muestra resultados inconsistentes. Por ello, sería necesaria una mayor investigación al respecto ya que los resultados obtenidos hasta la fecha son poco clarificadores. No obstante, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que, en la muestra estudiada, aquellos individuos que experimentaban un incremento del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, aumentaban su satisfacción con la retribución, satisfacción intrínseca, satisfacción con la empresa y otras unidades y satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Además, en aquellos individuos que mostraban niveles elevados de orientación a reglas en tiempo 1, aumentaba su satisfacción con la empresa y otras unidades entre tiempo 1 y tiempo 2. Respecto a los análisis exploratorios, todos los efectos estudiados resultaron estadísticamente significativos. Así, se comprobó que el clima psicológico de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con el equipo y que el cambio en el clima psicológico de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con la carga de trabajo y la satisfacción con el grado de autonomía. No obstante, dada la escasez de estudios publicados al respecto,

son necesarias nuevas investigaciones que confirmen la relación entre estas variables.

En síntesis, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima psicológico de orientación a reglas es un antecedente de todas las facetas de satisfacción laboral estudiadas.

En base a la **undécima hipótesis**, se esperaba que la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predijera la puntuación agregada de la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos apoyan parcialmente esta hipótesis porque sólo uno de los efectos hipotetizados resultó estadísticamente significativo. En concreto, se observó que el clima agregado de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con la empresa y otras unidades, y que el cambio en el clima agregado de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 predice el cambio en esta faceta de satisfacción. En el caso de la satisfacción con la retribución, cuyo efecto a nivel de equipo también fue hipotetizado, cabe recordar que no cumplió el criterio de consistencia interna necesario para justificar la utilización de medidas agregadas. Por tanto, no se pudo trabajar con esta faceta de satisfacción a nivel de equipo. Con carácter exploratorio, se analizó si el clima de orientación a reglas predice la satisfacción con el equipo, la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo, la satisfacción con el grado de autonomía, y la satisfacción con la carga de trabajo a nivel de equipo. Así, se comprobó que el clima agregado de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en la satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2. Como ya se señaló anteriormente, en la revisión bibliográfica realizada no se ha encontrado ningún trabajo que analice las relaciones existentes entre el clima y la satisfacción a nivel de equipo. Por tanto, son necesarias nuevas investigaciones que contribuyan a desvelar el papel que juega el clima agregado de orientación a reglas como antecedente de la satisfacción laboral.

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima agregado de orientación a reglas es un antecedente de la satisfacción laboral con el equipo y la satisfacción con la empresa y otras unidades.

En cuanto a la **duodécima** y última hipótesis, se esperaba que la puntuación agregada de clima de orientación a reglas predijera la puntuación individual en la satisfacción con la retribución, la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la empresa. y la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los resultados obtenidos no confirman esta hipótesis porque ninguno de los efectos hipotetizados es estadísticamente significativo. Estos resultados no son congruentes con los obtenidos por Ostroff (1993) pues esta autora observó un efecto transnivel de la medida agregada de clima de orientación a reglas sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas. Los análisis exploratorios tampoco arrojan ninguna influencia significativa. Por tanto, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que el clima agregado de orientación a reglas, medido a través de las percepciones compartidas por los miembros del equipo, no es un predictor relevante de la satisfacción laboral de los individuos.

8.5. RESUMEN

A lo largo de este capítulo, se han resumido los principales resultados obtenidos y se ha analizado en qué medida son congruentes con la investigación previa. En aquellos casos en los que los resultados se alejan de lo esperado, se han proporcionado posibles explicaciones a probar en otros trabajos. Además, se han sugerido posibles temáticas por donde debería continuar la investigación en un futuro e incluso vías para avanzar en esas temáticas.

CAPÍTULO 9.
CONCLUSIONES

El objetivo general del presente trabajo era estudiar la influencia diferida que ejerce el clima perceptivo de los equipos de trabajo considerado en los niveles individual y agregado sobre la satisfacción laboral de los individuos y de los equipos. Como el constructo de clima social puede operacionalizarse a diferentes niveles de análisis, este objetivo general se concretaba en tres objetivos específicos:

a) Analizar la capacidad predictora diferida que tiene el clima psicológico sobre la satisfacción laboral de los individuos.

b) Examinar la capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los equipos.

c) Estimar la capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los individuos.

Con respecto al *primer objetivo* específico, los resultados obtenidos indican que el clima psicológico es un antecedente de la satisfacción laboral de los individuos porque la mayor parte de las dimensiones del clima perceptivo de los equipos de trabajo ejercen un efecto diferido sobre cada una de las ocho facetas de satisfacción laboral consideradas en el presente estudio (ver Figura 9.1.).

Asimismo, se comprueba que las diferentes facetas de satisfacción laboral de los individuos suelen ser bastante estables a través del tiempo ya

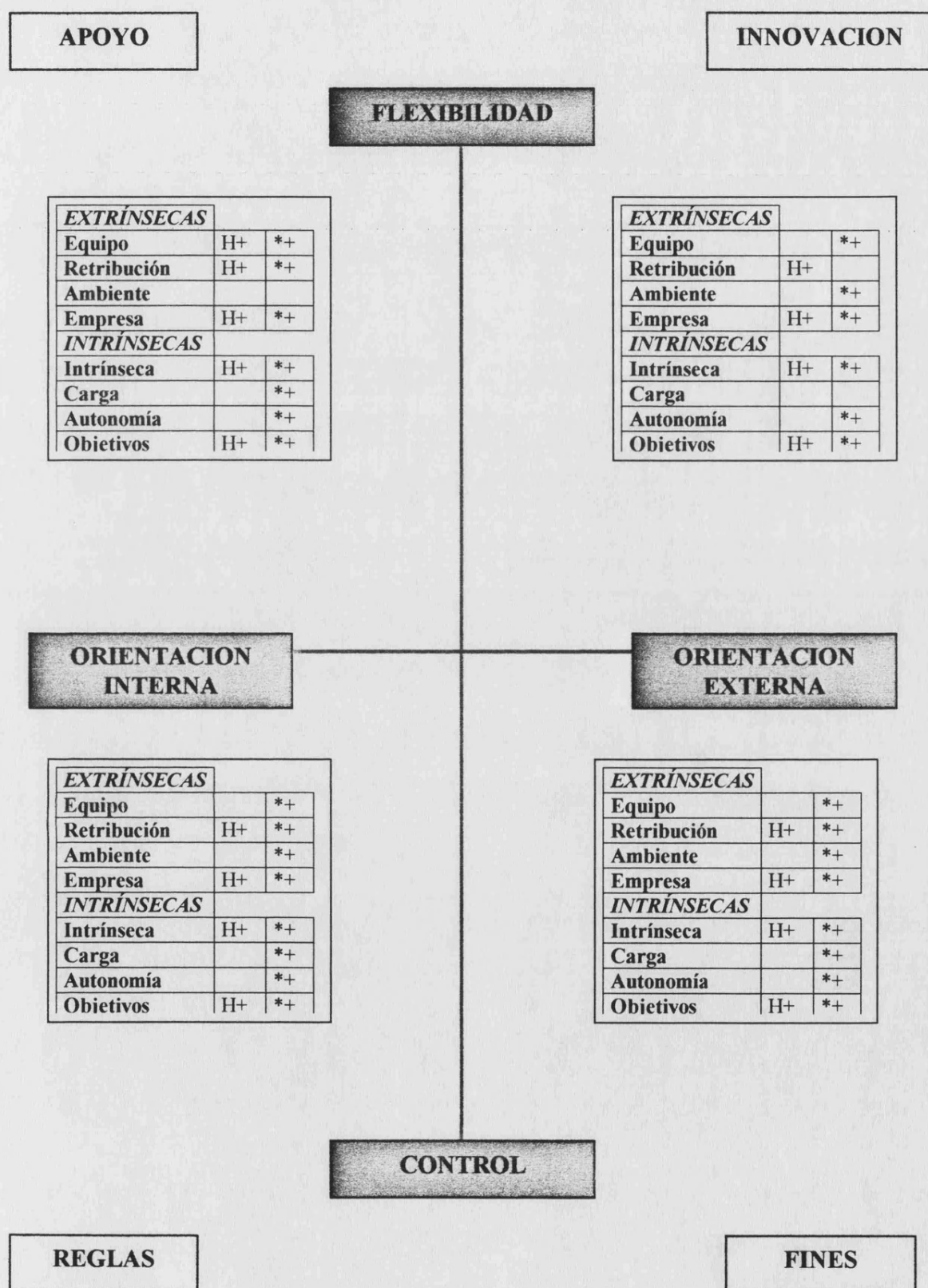
que se observan fuertes efectos de estabilidad (promedio $R^2=.35$, $p<.01$; rango $=.27$, $.45$). No obstante, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se observa que todavía existe un margen de varianza que el clima y sus cambios son capaces de explicar.

En relación al *segundo objetivo* específico, los resultados obtenidos señalan que, en ocasiones, el clima perceptivo, entendido como una característica de los equipos, también tiene un impacto diferido sobre la satisfacción laboral de dichos equipos. Así, por ejemplo, las cuatro dimensiones de clima agregado influyen sobre la satisfacción agregada del equipo. Asimismo, el clima agregado de apoyo, de orientación hacia fines y de orientación a reglas influyen sobre la satisfacción agregada con la empresa. Estos resultados parecen lógicos porque en estos análisis a nivel grupal el referente no es el individuo sino una colectividad (equipo, empresa). El clima agregado de apoyo y orientación hacia fines influyen sobre la satisfacción agregada con el grado de autonomía. Finalmente, el clima agregado de orientación hacia fines influye sobre la satisfacción agregada con la definición de objetivos y tareas. Este resultado también parece lógico porque el referente del clima y de la satisfacción es el mismo: los objetivos, los fines, las metas organizacionales. Así pues, cabe constatar que el clima agregado de los equipos es un antecedente de algunas dimensiones de satisfacción agregada (ver Figura 9.2.)

En cuanto al *tercer objetivo* específico, se comprueba la escasa capacidad predictora diferida que tiene el clima agregado de los equipos sobre la satisfacción laboral de los individuos porque no se ha hallado ningún efecto transnivel diferido. En este sentido, se demuestra que el clima agregado, medido a través de las percepciones del clima compartidas por los miembros de un equipo, no es un predictor relevante de la satisfacción laboral de los individuos.

En conclusión, a partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo se observa que el clima psicológico tiene mayor peso a la hora de explicar la satisfacción laboral de los individuos que el clima agregado.

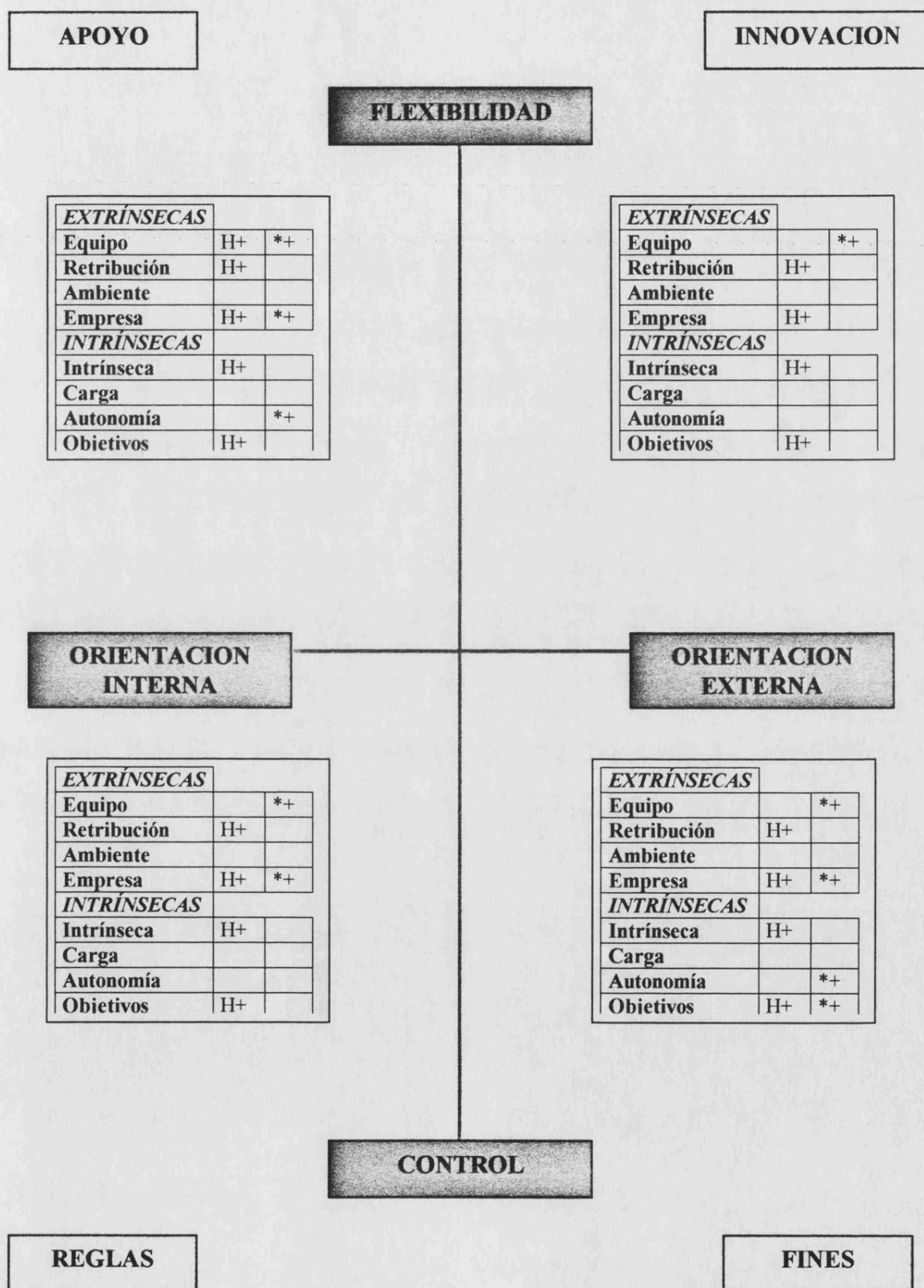
Figura 9.1. Síntesis de los resultados obtenidos a nivel individual según la Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988)



H+ Efectos hipotetizados con signo positivo

*+ Efectos estadísticamente significativos y positivos

Figura 9.2. Síntesis de los resultados obtenidos a nivel de equipo según la Aproximación de los Valores Alternativos (Competing Values Approach) de Quinn (1988)



H+ Efectos hipotetizados con signo positivo
 *+ Efectos estadísticamente significativos y positivos

Una de las principales **aportaciones** del presente trabajo se encuentra en el análisis de la influencia que ejerce el clima sobre la satisfacción laboral a través de modelos de investigación *multinivel* y con una perspectiva longitudinal. Tradicionalmente, las Ciencias Sociales se enfrentan a dos problemas teóricos (González-Romá y Peiró, 1992). Concretamente, se trata de explicar, en primer lugar, cómo las acciones propositivas de los individuos se combinan y articulan para dar lugar a la conducta de sistemas supraindividuales (grupos, organizaciones, colectivos, sociedades), y, en segundo lugar, cómo las características de esos sistemas supraindividuales influyen en la conducta de los individuos que los componen (Coleman, 1986).

De hecho, la Psicología Social debería describir el proceso de socialización del individuo y/o cómo los individuos pueden llegar a producir ideologías, valores y normas que organizan las formaciones sociales (Pérez, 1996). Estos juicios, sentimientos o emociones realizados sobre grupos o colectividades son diferentes de las emociones y juicios individuales y tienen un mayor impacto social, es decir, son más fiables y mejores predictores de conductas colectivas que los indicadores individuales (Páez, Ruiz, Gailly, Kornblit, Wiesenfeld y Vidal, 1997)

El primero de los problemas teóricos planteados pone de manifiesto la necesidad de estudiar la conducta organizacional y del equipo desde una perspectiva multinivel (Staw, 1984; Peiró, 1990; 1996), pues en ella participan agentes que ocupan distintos niveles conceptuales y de inclusión. El segundo hace referencia a un problema de carácter transnivel, pues se concreta en determinar las influencias que las propiedades y acciones de los sistemas y configuraciones supraindividuales tienen sobre determinadas propiedades y acciones de los individuos (González-Romá y Peiró, 1992). En suma, se puede apreciar que los dos problemas teóricos señalados implican varios niveles de análisis (Coleman, 1986). También Rousseau (1985) indicó que, en un marco organizacional cada vez más complejo, los fenómenos organizacionales implican diversos niveles de análisis, fruto de la interdependencia que existe entre los diferentes niveles organizacionales (Taylor y Spencer, 1989). Este

panorama evidencia que una gran parte de los fenómenos organizacionales son de carácter multinivel y que, por tanto, deberían estudiarse desde modelos de investigación multinivel.

Así, en el presente trabajo, a través de un modelo de composición, se analiza “cómo constructos operacionalizados en un nivel (clima psicológico y satisfacción de los individuos) se relacionan con otras formas de esos constructos operacionalizadas en otro nivel distinto” (clima agregado y satisfacción agregada) (James, 1982, p. 219). Para justificar el uso de dichas medidas agregadas se comprobó, en primer lugar, si existía un nivel suficiente de acuerdo dentro de cada equipo de manera que la puntuación media pudiera representar el clima y la satisfacción de ese equipo. Joyce y Slocum (1984) denominan consistencia interna a este criterio metodológico empleado para justificar la obtención de medidas agregadas. En segundo lugar, también se comprobó si existían diferencias estadísticamente significativas entre los climas agregados y las satisfacciones agregadas de los equipos (Drexler, 1977; Howe, 1977; Newman, 1975). Joyce y Slocum (1984) denominan discriminación a este otro criterio metodológico empleado para demostrar la validez de las medidas agregadas.

En segundo lugar, a través de un modelo transnivel, se especifican las relaciones de influencia que existen entre un conjunto de variables operacionalizadas en distintos niveles. Así, no sólo se estudian los efectos que el clima psicológico ejerce sobre la satisfacción de los individuos sino que también se analiza el impacto que el clima agregado tiene sobre la satisfacción de los equipos y de los individuos. Por último, se analizan las regularidades que aparecen en distintos niveles posibilitando que ciertas relaciones puedan generalizarse a través de los niveles (modelo multinivel). De hecho, en la presente muestra, la influencia de algunas dimensiones de clima sobre determinadas facetas de satisfacción laboral es generalizable a través de distintos niveles en los que se han operacionalizado los constructos (individual y agregado). Así, por ejemplo, éste es el caso de la influencia diferida que ejerce el clima de apoyo sobre la satisfacción con el equipo, satisfacción con la empresa y satisfacción con el grado de autonomía, al igual que el impacto que

el clima de orientación hacia fines tiene sobre la satisfacción con el equipo, satisfacción con la empresa, satisfacción con el grado de autonomía y satisfacción con la definición de objetivos y tareas.

Por otra parte, se observa que la mayor parte de los diseños utilizados en las investigaciones revisadas son transversales y muy pocos estudian estas relaciones de forma *longitudinal*. En este contexto, pensamos que los resultados obtenidos contribuyen a clarificar las relaciones de causalidad existentes entre el clima y la satisfacción laboral.

Frente a la gran cantidad de efectos que han sido hipotetizados y explorados, sería interesante analizar los resultados obtenidos desde otra perspectiva con el fin de examinar si existen *patrones de influencia* de las dimensiones de clima sobre las facetas de satisfacción laboral. Este análisis permitiría clarificar si estos patrones de influencia existen realmente y, en caso de confirmarse algunos de ellos, sería posible formular hipótesis y predicciones más precisas acerca de la relación entre ambas variables.

Para ello, se recurre al modelo conceptual en el que se apoya el Cuestionario de Clima Organizacional empleado en este estudio: la Aproximación de los Valores Alternativos de Quinn y Rohrbaugh (1983). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. orientación externa. La combinación de estos ejes origina las cuatro dimensiones de clima consideradas en este estudio. Asimismo, se recurre a la clasificación de factores extrínsecos y factores intrínsecos de la satisfacción laboral (Herzberg et al., 1959; Peiró, 1984).

Desafortunadamente, no se ha encontrado ningún patrón de influencias de las dimensiones de clima sobre las facetas de satisfacción laboral en base a los modelos teóricos considerados porque las 4 dimensiones de clima presentan efectos significativos tanto sobre las facetas extrínsecas como sobre las facetas intrínsecas de la satisfacción laboral (ver Tabla 9.1.)

Así, por ejemplo, el clima perceptivo de apoyo ejerce una influencia diferida significativa tanto sobre la satisfacción con el equipo, satisfacción con la retribución y satisfacción con la empresa (factores extrínsecos) como sobre las otras 4 facetas intrínsecas de la satisfacción laboral. Asimismo, el clima perceptivo de innovación presenta un impacto diferido tanto sobre la satisfacción con el equipo, satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo y satisfacción con la empresa (factores extrínsecos) como sobre la satisfacción intrínseca, satisfacción con el grado de autonomía y satisfacción con la definición de objetivos y tareas (factores intrínsecos). Finalmente, el clima perceptivo de orientación hacia fines y el clima perceptivo de orientación a reglas influyen tanto sobre las 4 facetas extrínsecas como sobre las 4 facetas intrínsecas de la satisfacción laboral.

Ante esta situación, sería interesante profundizar en el *poder predictivo* de las dimensiones de clima sobre las facetas de satisfacción laboral. Concretamente, a nivel individual, se observa que las diferentes facetas de satisfacción laboral tienden a ser predichas por varias dimensiones de clima. Así, por ejemplo, las 4 dimensiones de clima pronostican la satisfacción con el equipo. Entonces, en este caso, ¿cuál es la dimensión de clima que explica mayor proporción de varianza de la satisfacción con el equipo?. Para poder responder a esta cuestión y, por tanto, determinar cuáles son las dimensiones de clima más influyentes, es necesario examinar el incremento de R^2 aportado por cada dimensión de clima sobre el efecto de estabilidad de cada faceta de satisfacción laboral (ver Tabla 9.2.). Estos análisis permitirían formular hipótesis y predicciones más precisas acerca de la relación entre dimensiones de ambos constructos y, asimismo, determinar sobre qué dimensiones de clima habría que incidir preferentemente para incrementar la satisfacción laboral de los individuos.

Tabla 9.1. Resumen de las influencias diferidas significativas de las dimensiones de clima perceptivo sobre las facetas de satisfacción laboral a nivel individual, de equipo y transnivel

| | | FLEXIBILIDAD | | CONTROL | |
|--------------------|---------------|--------------|------------|---------|--------|
| | | APOYO | INNOVACION | FINES | REGLAS |
| EXTRÍNSECAS | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| EQUIPO | n. individual | ▲ * | * | * | ▲ * |
| | n. equipo | * | * | * | * |
| | Cross-level | | | | |
| RETRIBUCIÓN | n. individual | * | | * | * |
| | n. equipo | | | | |
| | Cross-level | | | | |
| AMBIENTE | n. individual | | * | * | * |
| | n. equipo | | | | |
| | Cross-level | | | | |
| EMPRESA | n. individual | ▲ * | ▲ * | ▲ * | ▲ * |
| | n. equipo | * | | * | ▲ * |
| | Cross-level | | | | |

| | | | | | |
|--------------------|---------------|-----|---|-----|---|
| INTRÍNSECAS | | | | | |
| INTRÍNSECA | n. individual | * | * | * | * |
| | n. equipo | | | | |
| | Cross-level | | | | |
| CARGA | n. individual | * | | * | * |
| | n. equipo | | | | |
| | Cross-level | | | | |
| AUTONOMÍA | n. individual | * | * | * | * |
| | n. equipo | ▲ * | | * | |
| | Cross-level | | | | |
| OBJETIVOS | n. individual | ▲ * | * | ▲ * | * |
| | n. equipo | | | * | |
| | Cross-level | | | | |

▲ la dimensión de clima en t1 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

* el cambio en la dimensión de clima entre t1 y t2 predice el cambio en la faceta de satisfacción entre t1 y t2

□ efectos hipotetizados

□ efectos exploratorios

Tabla 9.2. Incremento de la correlación múltiple al cuadrado (ΔR^2)
aportado sobre el efecto de estabilidad

| | | APOYO | | INNOVACIÓN | | METAS | | REGLAS | |
|---------------------------------|--------------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| VARS. DEPENDIENTES | | Apoyot1 | Apoyot2 | Innovt1 | Innovt2 | Metast1 | Metast2 | Reglast1 | Reglast2 |
| EXTRÍNECAS | | | | | | | | | |
| SATISFACCIÓN CON EL EQUIPO | | .02* | .15** | 0 | .11** | 0 | .13** | .01* | .11** |
| | t1+t2 ^a | .17 | | .11 | | .13 | | .12 | |
| SATISFACCIÓN CON LA RETRIBUCIÓN | | 0 | .01* | 0 | .01 | 0 | .02 | 0 | .01* |
| | t1+t2 ^a | .01 | | .01 | | .02 | | .01 | |
| SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE | | .01 | .01 | .01 | .01* | .01 | .01* | .01 | .02* |
| | t1+t2 ^a | .02 | | .02 | | .02 | | .03 | |
| SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA | | .04** | .13** | .02* | .10** | .03* | .14** | .04** | .12** |
| | t1+t2 ^a | .17 | | .12 | | .17 | | .16 | |
| INTRÍNECAS | | | | | | | | | |
| SATISFACCIÓN INTRÍNSECA | | .01 | .04** | .01 | .04** | .01 | .04* | 0 | .05** |
| | t1+t2 ^a | .05 | | .05 | | .05 | | .05 | |
| SATISFACCIÓN CON LA CARGA | | .0 | .02* | .0 | .01 | .0 | .02* | 0 | .04** |
| | t1+t2 ^a | .02 | | .01 | | .02 | | .04 | |
| SATISFACCIÓN CON LA AUTONOMÍA | | .02 | .08** | .02 | .05** | .02 | .07** | .02 | .06** |
| | t1+t2 ^a | .10 | | .07 | | .09 | | .08 | |
| SATISFACCIÓN CON LOS OBJETIVOS | | .02** | .03** | .0 | .06** | .02* | .11** | .0 | .11** |
| | t1+t2 ^a | .05 | | .06 | | .13 | | .11 | |

* $p < .05$; ** $p < .01$

^a el valor de la fila corresponde a la suma de los incrementos de la correlación múltiple al cuadrado (ΔR^2) en tiempo 1 y en tiempo 2 de cada dimensión de clima

Así, si se desea incrementar la satisfacción con el equipo, habría que incidir preferentemente sobre el clima de apoyo porque es la dimensión de clima que explica mayor proporción de varianza (17%). En el caso de la satisfacción con la retribución, las 4 dimensiones de clima explican prácticamente la misma proporción de varianza, aproximadamente el 1%, porcentaje que no resulta muy importante desde un punto de vista práctico. Además, el 2% de varianza explicado por el clima de orientación hacia fines, no es significativo.

Por otra parte, para aumentar la satisfacción con el ambiente y medios del equipo, habría que incidir preferentemente sobre el clima de orientación a reglas porque es la dimensión de clima más influyente. En el caso de la satisfacción intrínseca, las 4 dimensiones de clima tienen el mismo poder predictivo porque todas explican un 5% de la varianza.

Si se desea incrementar la satisfacción con la empresa, habría que incidir sobre el clima de apoyo y el clima de orientación hacia fines porque ambas dimensiones explican el 17% de la varianza. Para aumentar la satisfacción con la carga de trabajo, habría que incidir preferentemente sobre el clima de orientación a reglas porque es la dimensión de clima más influyente.

Si se pretende aumentar la satisfacción con el grado de autonomía, habría que incidir preferentemente sobre el clima de apoyo porque es la dimensión de clima con mayor poder predictivo. Finalmente, para incrementar la satisfacción con la definición de objetivos y tareas, habría que incidir preferentemente sobre el clima de orientación hacia fines porque es la dimensión de clima que explica mayor proporción de varianza (13%).

En resumen, las dimensiones de clima que muestran una mayor influencia sobre las facetas de satisfacción laboral son el clima de apoyo, el clima de orientación hacia fines y el clima de orientación a reglas. En concreto, el clima de apoyo sobre la satisfacción con el equipo y con la empresa, el clima de orientación hacia fines sobre la satisfacción con la definición de objetivos y tareas, y el clima de orientación a reglas sobre la satisfacción intrínseca y con la carga de trabajo

Las aportaciones de tipo práctico derivadas del conocimiento del estado actual del clima sirven tanto para los investigadores como para los que se dedican a la práctica organizacional (Silva, 1996). En este sentido, los resultados obtenidos en este estudio tienen importantes **implicaciones** para la gestión de los Equipos de Atención Primaria y los Equipos de Salud Mental estudiados. El impacto que tiene el clima sobre variables resultado, como en este caso la satisfacción laboral, habla claramente del efecto del clima sobre las actitudes y conductas de los individuos. De este modo, si se modifica, a través de la intervención, el clima de una organización, subunidad o grupo, se puede incidir sobre resultados como la satisfacción laboral (Silva, 1996). Pero, ¿cómo se lleva a cabo dicha intervención? Una primera estrategia es la del Survey Feedback (Peiró, González-Romá y Cañero, 1999) que básicamente consiste en recoger datos sobre la organización e informar sobre ellos a los

miembros de dicha organización con el fin de analizarlos, interpretarlos y diseñar una acción correctiva. Por otra parte, a ésta deben seguirle otras actuaciones de mejora de la organización, como por ejemplo el desarrollo organizacional. Así, la dirección debe promover una estrategia para conseguir un cambio planificado y una mejora organizacional. En la extensa literatura de desarrollo organizacional se pueden encontrar abundantes ejemplos en que la promoción de determinados climas ha producido efectos positivos en la mejora de la satisfacción (Brunet, 1987; Golembiewski y Munzenrider, 1971). Básicamente, la intervención sobre el clima incluye programas de entrenamiento y perfeccionamiento (e.g. Hand, Richards y Slocum, 1973; Evans y Hopkins, 1988), promovidos por la dirección y basados en dinámicas grupales.

La aplicación de estos programas en la muestra de estudio del presente trabajo pretende que los coordinadores de estos Equipos de Atención Primaria y Equipos de Salud Mental desarrollen el apoyo percibido por el equipo para mejorar la satisfacción laboral de los individuos. Los coordinadores deben estimular las conductas de apoyo entre los miembros del equipo, es decir, deben mostrar un interés por los problemas de sus miembros, darles consejo y ser fácilmente accesibles para cualquier consulta.

Además, estos coordinadores deben fomentar la orientación hacia fines percibida por el equipo para alcanzar una mejora en la satisfacción laboral. En este sentido, los directores de los equipos deben definir con claridad los objetivos de los miembros y de los equipos, clarificar los criterios de evaluación del rendimiento, enfatizar la responsabilidad asociada a la consecución de esos objetivos y recompensar el desempeño de los individuos.

Los resultados sugieren que para que los miembros del equipo mejoren su satisfacción laboral, los coordinadores de estos equipos deben promover la orientación a reglas. Cabe destacar que estos equipos de Atención Primaria son burocracias profesionalizadas. En esta clase de organizaciones, la estructura es descentralizada y los profesionales tienen mucha autonomía. La literatura sobre la formalización burocrática de las organizaciones (e. g.

Dumaine, 1991; Heckscher y Donnellon, 1994) muestra que la mayoría de los empleados trabajan en contextos laborales con una gran cantidad de procedimientos y reglas formales (Marsden, Cook y Knoke, 1994). En este sentido, podemos hablar de dos tipos de formalización, uno facilitador y otro coercitivo. La formalización facilitadora es diseñada para ayudar a los empleados en la realización de sus tareas y la formalización coercitiva es diseñada para obtener mediante coacción el esfuerzo y la sumisión de los empleados (Adler y Borys, 1996). Bajo estas condiciones, una elevada orientación a reglas facilitadoras podría contribuir a clarificar complejos procedimientos, tareas y roles, y a facilitar la coordinación entre profesionales autónomos, surgiendo así actitudes positivas hacia el equipo (González-Romá, Peiró, Lloret, Mañas y Muñoz, 1996).

Por último, es necesario que los coordinadores presten una especial atención al fomento de la innovación dentro de los equipos porque la aplicación e introducción intencional de nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos dentro de la organización (West y Farr, 1989) genera experiencias positivas en los individuos y en las colectividades, aunque el clima de innovación apenas influye en las facetas de satisfacción medidas en el presente estudio

A lo largo de este capítulo, se ha hecho un esfuerzo por sintetizar los resultados obtenidos para conseguir el objetivo general y los específicos planteados en el presente trabajo. Asimismo, se ha intentado contribuir a cubrir ciertas lagunas analizando el poder predictivo de las dimensiones de clima y sus posibles patrones de influencia en relación a la satisfacción laboral. Finalmente, se han plasmado las principales aportaciones del estudio y sus implicaciones para la práctica profesional.

Con el trabajo realizado, se han analizado una serie de problemáticas relativas a las relaciones entre el clima perceptivo y la satisfacción laboral. En este estudio, se ha producido un alejamiento de las líneas más tradicionales de investigación, intentando responder a cuestiones fundamentales dentro de la investigación longitudinal y multinivel. Asimismo, este estudio ha sido guiado

por el deseo de favorecer la conexión entre la investigación y la práctica profesional, aunque sin dejar de lado un cuerpo teórico que permita el contraste de hipótesis y la replicabilidad. El afrontamiento de los problemas de investigación llevado a cabo en este trabajo es complementario del estudio más clásico del clima perceptivo y la satisfacción laboral. En este sentido, confiamos que haya servido para profundizar en facetas menos atendidas de la literatura científica sobre esta temática.

CAPÍTULO 10.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. S. y Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 53, 193-196
- Anderson, N.R. (1982). The search for school climate: A review of the research. *Review of Educational Research*, 52, 368-420
- Arnold, J., Robertson, I y Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 4, 837-847
- Bandura, A. y Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard, Harvard University Press
- Becker, H. S. (1978). Joint effects of feedback and goal setting on performance: a field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 428-433
- Beehr, T. A. (1985). Organizational stress and employee effectiveness: A job Characteristics approach. En T. A. Beehr & R. S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations* (pp. 57-82). New York: Wiley
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44

- Berger, P. y Cummings, L.L. (1979). Organizational structure, attitudes, and behaviors. In B. M. Staw (De.), *Research in organizational Behavior*, (Vol 1). Greenwich, Connecticut: JAI Press
- Berger, P. y Luckman, T. (1967). *The social construction of reality*. Harmondsworth: Penguin
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Zurriaga, R. (1991). El Cuestionario Modular de Satisfacción laboral de Profesionales de la Salud (BOP). *Psiquis*, Año XII, nº6/1991, Vol. 12. 51-62
- Bravo, M. J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evaluación*. Tesis de licenciatura (mimeo). Valencia
- Brayfield, A. H. y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311
- Brief, A. P. y Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Psychology*, 19, 717-727
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. En M. A. West (ed), *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley & Sons
- Brown, K. G., Kozlowski, S. W. y Hattrup, K. (1996, August). Theory, issues, and recommendations in conceptualizing agreement as a construct in organizational research: The search for consensus regarding consensus. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Bullock, R. P. (1952). *Social factors related to job satisfaction: A technique for the measurement of job satisfaction*. Bureau of Business Research, Ohio State university, Columbus, Ohio
- Burke, M. J., Kinkelstein, L. M. y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamic von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und Methodische Überlegungen zu einer Untersuchung vrschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. En L. Fischer (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit*. Beiträge zur

- Organisationspsychologie, 5, (85-113). Stuttgart: Verlag für Angewandte psychologie
- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M. y Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health: factors predicting satisfaction, participation, and planning. *Health Education Quarterly*, 23(1), 65-79
- Camman, C.; Fichman, M.; Jenkins, D. y Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, ANN Arbor, Michigan
- Campbell, D. y Gingrich, K. E. (1986). The interactive effects of task complexity and participation on task performance: a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38, 162-180
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246
- Clark, B. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-184
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavior Sciences*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, S. y Syme, S. L. (1985). *Social support and health*. New York: Academic Press
- Cohen, S. y Wills, T. A. (1985). Measures and concepts of social support En S. Cohen y S. Syme (eds). *Social Support and Health* (Academy Press, Orlando)
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research and the theory of action. *American Journal of Sociology*, 91: 6, 1309-1335
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. y Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. Academic Press, London
- Cooley, W. W., Bond, L. y Mao, B. (1981). Analyzing multilevel data. En R. A. Berk (Ed): *Educational Evaluation Methodology: The state of the art*, Nueva York, John Hopkins University Press, pp. 64-83

- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development*. McGraw-Hill, Nueva York
- Cummings. L. L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of Management Journal*, 8, 220-227
- Day, D.V. and Bedeian A.G.(1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management*.17, 589-600.
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: social structure and emotional dynamics En K. T. Strongman (Ed.), *International Review of Studies on Emotion*, Vol. 2, pp. 197-248. Chichester: John Wiley and Sons
- De Witte, K. y De Cock, G. (1986) Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. En G. Debes y H. W. Schroiff (Eds). *The Psychology of Work and Organizations: Current trends and issues*. Amsterdam: North Holland
- Dedobbeleer, N. y BeLand, F. (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research*, 22, 97-103
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575
- Downey, H.K. , HellriegelD. & Slocum, J.W. Jr.(1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management journal* 18, , 149-155.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity with organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42
- Dumaine, B. (1991). The bureaucracy busters. *Fortune*, June 17: 36-50
- Earley, P. C. (1985). The influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 70, 481-491
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Ekwall, G. (1985). Organizational climate: A review of theory and research. Research report, NR 5.

- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal-setting performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62, 624-627
- Erez, M. y Kanfer, F. H. (1983). The role of goal acceptance in goal setting and task performance. *Academy of Management Review*, 8, 454-463
- Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures, systems and environments*: New York: Wiley
- Evans, M. G. y Hopkins, D. (1988). School climate and the psychological state of the individual teacher as factors affecting the utilisation of educational ideas following an Inservice Course. *British Educational Research Journal*, 14 (3), 211-230
- Fernández-Dols, J. M. (1994). Bases sociales de la emoción. En J. F. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J. M. Fernández-Dols, C. Huici, J. Márques y J. A. Pérez (eds.): *Psicología Social*, pp. 63-80. McGraw-Hill, Madrid
- Field, R. H. G. y Abelson, M. A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 181-201
- Fisher, C. (1985). Social support and adjustment to work. A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53
- Fisher, C. (1986). Organizational socialization: an integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, Vol. 4, pp. 101-145. JAI Press, Greenwich, CT
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382
- Frederickson, N. (1968). *Administrative performance in relation to organizational climate*. Paper presented at the American Psychological Association Convention, San Francisco.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183
- Gavin, J. R. y Howe, J. G. (1975). Psychological climate: Some theoretical and organizational variables. *Behavioral Science*, 20, 228-240
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Book
- George, J. M. (1990). Personality, effect and behaviour in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 107-116

- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, pp. 77-94. Chichester: John Wiley and Sons
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 210-216
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring dimensions of organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. (1985). Response: Organizations are not central tendencies: shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Goldratt, E. M. y Cox, J. (1993). *La meta. Un proceso de mejora continua*. Dáaz de Santos
- Golembiewski, R. T. y Munzenrider, R. (1971). Changing climate in a complex organization: Interactions between a learning design and environment. *Academy of Management Journal*, 14, 465-483
- González Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M. y Mañas, M. A. (2000). "The validity of affective workteam climates". In M. Vartiainen, F. Avallone & N. Anderson (eds). *Innovative theories, tools and practices in W&O Psychology*. Hogrefe & Huber Publishers
- González-Romá, V. (1995). *Clima organizacional en la Administración Pública*. Ponencia invitada al I Seminario sobre los recursos humanos y la empresa: La tercera Revolución Industrial
- González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1992). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente (Ed). *Psicología Social. Métodos y Técnicas de investigación*. Eudema, Madrid
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S.; Mañas, M. y Muñoz, P. (1996). A test of causality hypotheses for the climate-attitudinal job outcomes relationship. Comunicación presentada en el FOCUS Symposium. Leuven (Bélgica), Septiembre

- Goodman, P. S., Ravlin, E. C. y Argote, L. (1986). Current thinking about groups: setting the stage for new ideas. En P. S. Goodman (ed), *Designing Effective Work Groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 1-33
- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson (eds): *International Review Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Nueva York
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behavior and Human Performance*, 9, 120-125
- Guzzo, R. A. y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En M. D. Dunette y M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 269-313
- Hackman, J. R. (1968). Effects of task characteristics on group products. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 162-187
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 315-342
- Hackman, R. y Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. En L. Berkowitz (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 8. New York: Academic Press
- Hackman, R. y Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hage, J. y Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92
- Halpin A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago. The University of Chicago. Midwert Administrative Center
- Hand, H., Richards, M. D. y Slocum, J. (1973). Organizational climate and the effectiveness of human relations training program. *Academy of Management Journal*, 16, 185-195
- Hannan, M. T. y Freeman, J. H. (1976). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964

- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Libra Publishers, Nueva York
- Hays, W. L. (1994). Statistics. In *Harcourt Brace College Publishers*, Fort Worth (TX)
- Heckscher, C. y Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Herman, J. B. y Hulin, C. L. (1972). Studying organization attributes from the individual and organizational frame of reference. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 84-108
- Herzberg, F. L. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing, Cleveland
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Nueva York
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. Harper and Row
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. (Addison Wesley Publishing Company, Reading)
- House, R., Rousseau, D. M. y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71-114
- Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106-125
- Jackofsky, E. F. and Slocum, J. W., Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- Jackofsky, E. F. and Slocum, J. W., Jr. (1990). Rejoinder to Payne's comment on 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 81-83.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 17-78
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-22-
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112

- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (De.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, 275-295
- James, L. R. y Sells, S. B. (1988). Organizational climate. In J. R. Nesselroade y R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology. Perspectives on individual differences*. Plenum Press, New York.
- James, L., Joyce, W. and Slocum, J., Jr. (1988). Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- James, L.; Hater, J.; Gent, M. y Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814
- James, L.R., Demaree, R. G. and Wolf, G. (1984). Estimating within-group Interrater Reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98
- Jayarathne, S., Tripodi, T. y Chess, W. A. (1983). Perceptions of emotional support, stress, and strain by male and female social workers. *Social Work Research and Abstracts*, 19(2), 19-27
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance* 10, 118-144
- Johnson, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 331-338
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, 201-250
- Joyce, V. F. and Slocum, J. W. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35(11), 951-972
- Joyce, V. F. and Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Joyce, W. F. y Slocum, J. W. Jr. (1979). Climates in organizations. In S. Kerr (Ed.), *Organizational Behavior*. Columbus, Ohio: Grid, 317-333

- Kahn, R. L. y Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 571-650
- Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R. P.; Snoek, J. D. y Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley
- Karaseck, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology in Organizations*. New York: Wiley
- Kelly, E. A., Glover, Keefe, J. W., Halderson, Sorenson y Speth (1986). *School climate Survey*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals
- Kim, J. S. (1984). Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 27, 139-149
- Klein, K. J., Dansereau, R. G. y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229
- Kline, T.J.B. & Boyd, J.E.(1991). Organizational structure, context, and climate: their relationships to job satisfaction at three managerial levels. *The Journal of General Psychology*.118, 305-316.
- Kolodny, H. Y Kiggundu, M. N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodland mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645
- Kopelman, R.E., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (de.), *Organizational climate and culture*, pp. 282-318. San Francisco: Jossey Bass.
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285
- Kozlowski, S. W. J. y Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement.: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167
- Kozlowski, S.W.J. & Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563
- Kuhn, A. (1974). *The logic of social systems*. San Francisco: Jossey-Bass

- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-78
- LaFollette, W. R. y Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278
- LaRocco, J. M. y Jones, A. P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634
- Latham, G. P. y Lee, T. W. (1986). Goal setting. En Locke, E. (ed). *Generalizing from laboratory to field settings*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 101-117
- Latham, G. P. y Yukl. G. A. (1975). Assigned versus participative goal setting among educated and uneducated woods workers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 299-302
- Lawler, E. E., III, Hall, D. T. and Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155
- Lee, C. y Schuler, R. S. (1980). Goal specificity and difficulty and leader initiating structure as strategies for managing role stress. *Journal of Management*, 6, 177-187
- Lee, C. y Schuler, R. S. (1982). *Sources and strategies for managing role stress*. Paper presented at the Annual MBA Meeting, Chicago
- Lee, T. W., Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Goal setting theory and job performance En Pervin, L. A. (Ed) *Goals concepts in personality and Social Psychologys*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Levi, L. (1981). *Preventing work stress* (Addison-Wesley, Reading)
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill (Trad. 1969, Morata)
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299

- Lindell, M. K. y Brandt, C. J. (1997). Measuring interrater agreement for ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 21, 271-278
- Litwin, G. and Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press
- Lloret, S.; González-Romá, V. y Peiró, J. M.(1993). El cuestionario CSLPS-EAP/33. Un estudio acerca de su validez. *Psicológica*, 14, 21-30
- Lloret, S.; González-Romá, V.; Luna, R. y Peiró, J. M. (1992). La medida de la satisfacción laboral en los profesionales de la salud. El cuestionario CSLPS-EAP/33. *Psicológica*, 13, 229-242.
- Locke, E. A. (1965). The relationship of task success to task liking and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 379-385
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Nueva York
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational Technique that works*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Locke, E. A., Cartledge, N. y Knerr, C. S. (1970). Studies of relationship between satisfaction, goal-setting, and performance. *Organizational Behavior and human Performance*, 5, 135-158
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. y Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152
- Markham, S. E., Dansereau, F, Jr, Alutto, J. A. y Dumas, M. (1983). Leaderships convergence: An application of within and between analysis to validity, *Applied Psychology Measurement*, 7 (1), 63-72
- Marrow, A.; Bower, D. y Seashore, S. (1967). *Management by participation*. New York: Harper and Row.
- Marsden, P. V., Cook, C. R. y Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37, 891-910

- Matsui, T., Okada, A. y Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 114-122
- Mayo, E. (1930). The Hawthorne Experiment. *The Human Factor*, 6
- McGrath, J. E. (1984). *Groups, interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, *Psicologemas*, 5, 3, 59-74
- Mento, A. J., Steel, R. P. y Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83
- Miller, S. K., Efthim, H., Koppel, S. y Sayre, K. A. (1985). *Measuring school improvement implementation: A school effectiveness structural components inventory*. Paper presented at the American Educational Research Association, Annual Meeting, Chicago
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 6, 759-775
- Morales, J. F. (1994). Actitudes. En J. F. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J. M. Fernández-Dols, C. Huici, J. Márques y J. A. Pérez (eds.): *Psicología Social*, McGraw-Hill, Madrid
- Moran, E. T y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Moss, R. H., Insel, P. M. y Humphrey, B. (1974). *Preliminary manual for family environment scale, work environment scale, and group environment scale*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Mossholder, K. W. y Bedeian, A. G. (1982). Cross level inference and organizational research: Perspectives on interpretation and application. Working paper, Auburn, GA: Auburn University
- Mueller, C. W. Y McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117

- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. y Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press
- Newman, J. E. (1975). Understanding the organization structure-job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 371-397
- Ostroff, C. y Rothausen, T. J. (1997). The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study in educational organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 173-188
- Ostroff, C. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Páez, D., Ruiz, J. I., Gailly, O., Kornblit, A. L., Wiesenfeld, E. y Vidal, C. M. (1997). Clima emocional: su concepto y medición mediante una investigación transcultural. *Revista de Psicología Social*, 12(1), 79-98
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe: Free Press
- Paterson, M., Payne, R y West M. (1992). Collective climates: a test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691
- Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Payne, R. L. y Mansfield, R. (1973). Relations of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526
- Payne, R. L., Fineman, S. y Wall, T. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62
- Payne, R. y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (de.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1125-1173. Chicago: Rand McNally
- Peiró J.M., González-Romá, V., y Ramos J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-56.

- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*, UNED, Madrid
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas*. Barcelona, PPU
- Peiró, J. M. (1996). Psicología Social de las organizaciones. En J. L. Álvaro, A. Garrido y J. R. Torregrosa (eds.), *Psicología Social Aplicada*, McGraw-Hill
- Peiró, J. M. and González-Romá, V. (1990). Climate and job satisfaction in Primary Health Care Teams. Conselleria de Sanidad y Consumo. Generalidad Valenciana
- Peiró, J. M., González-Romá, V. y Cañero, J. (1999). Survey feedback as a tool for changing managerial culture: Focusing on users' interpretation- A case study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 537-550
- Peiró, J. M., González-Romá, V. and Ramos, J. (1991). Psychological climate antecedents and consequences in Primary Health Care Units. Paper presented at *II European Congress of Psychology*, Budapest, Julio 1991
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Bravo, M. J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. *Ansiedad y estrés*, 1(2-3)231-253
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Zurriaga, R.; Ramos, J y Bravo, M. J. (1990). El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria, *Revista de Psicología de la Salud*, 1 (2), 135-174
- Pérez, J. A. (1994). Psicología Social: relación entre individuo y sociedad. En J. F. Morales, M. Moya, Reboloso, E., Fernández Dols, J. M., Huici, c., Marques, J., Páez, D., Pérez, J. A. y Turner, J. C. (eds), *Psicología Social*. McGraw Hill, Madrid
- Poole, M. S. y McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. In L. Y. Putnam and M. E. Paconowsky (Eds.), *Communications and organizations*. Beverly Hills: Sage
- Powell, G. N. y Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157
- Pritchard, R. D. and Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. y Glassman, M. (1992): The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873

- Quick, J. y Quick, J. (1984). *Organizational stress and preventive management* (McGraw-Hill Book Company, New York)
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377
- Quinn, R. P. y Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey*. Ann Arbor: Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan
- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (de), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Repetti, R.L. and Cosmas, K.A.(1991).The Quality of Social Environment at Work and Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*..21, 840-854
- Roberts, K. H., Hulin, C. L. y Rousseau, D. M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco: Jossey Bass
- Robinson, W. S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review*, 15, 351-357
- Rodgers, R. C. Rodgers, D. G. y Hunter, J. E. (1985). *The impact of MBO on job satisfaction*. Paper presented at the 1985 Annual Academy of Management Meeting, San Diego
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior,. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-540
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: multinivel and cross-level perspectives. En L. L. Cummings; y B. M. Stawn (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Jai Press, vol 7, pp. 1-37
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper and I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 137-158. London: John Wiley and Sons.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456

- Schmitt, N. y Loher (1984). *Development of school satisfaction measures for NASSP task force on climate*. Reston, VA: National Association for Secondary School Principals
- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791-807
- Schneider, B (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465
- Schneider, B (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479
- Schneider, B (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1969). Individual differences and organizational climate. *The Industrial Psychologist*, 7, 27-33
- Schneider, B. y Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic Diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 36, 19-40
- Schneider, B. y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. y Camman C. (1982). *Observing and measuring organizational change: A guide to field practice*. Wiley, New York
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Reading: Butterworth
- Selye, H. (1985). History and present status of the stress concept. En A. Monat y R. S. Lazarus (Eds), *Stress and coping*. New York: Columbia University Press
- Shaw. M. E. (1976). *Group Dynamics. The Psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (EDS), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 323-356
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB, Barcelona

- Smith, P. C.; Kendall, L. y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally
- Sonnentag, S. (1996). Work group factors and individual well-being. En M. A. West (ed), *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley & Sons
- Staw, B. M. (1984) Organizational behavior: A review of reformulation of the field's outcome variables. *American Review of Psychology*, 35, 627-666
- Staw, B. M., Sandelands, I. E. y Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioural review*. Santa Monica, California: Goodyear
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press
- Sundstrom, E. De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work Teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133
- Taber, T. D. y Alliger, G. M. (1995). A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 101-121
- Tagiuri, R. I. (1968). The concept of organizational climate. En R. I. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Univ. p. 11-34
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical development. In K. Kelley (ed), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier, pp. 117-153
- Taylor, G. S. y Spencer, B. A. (1989). An empirical technique for multinivel analysis in organizational research, *Behavioral Science*, 34, 61-69
- Taylor, J. C. y Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor. MI: Malloy Lithographing
- Terborg, J. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill
- Tolman, E. C. (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychology Review*, 33, 352-396

- Tschan, F. y Cranach, M. (1996). Group task structure, proceses and outcome. En M. A. West (ed), *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley & Sons
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: a meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483
- Van Muijen, J. J. (1994). *Organisatieklimaat en organisatiecultuur*. Unpublished dissertation. Free University, Amsterdam
- Van Muijen, J. J.(1998). Organizational culture. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C. DeWolff (eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed). Hove, UK: Psychology Press
- Van Muijen, J. J., Koopman, P. (1994) y DeWitte, K. (1996). *FOCUS op Organisatiecultuur*. Schonhoven, The Netherlands: Academis Service
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Paparexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalvez Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, e., Peiró, J. M., González-Romá, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568
- Van Muijen, J. J.y Koopman, P. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 367-380
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Nueva York
- Warr, P. B. y Routledge, T. (1969). An opinion scale for the study of managers' job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43, 95-109
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, Glencoe, The Free Press
- Weis, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W. y Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: Industrial Relationship Center. University of Minnesota
- West, M. A. y Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30
- West, M. A. y Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-319

- West, M. A., Smith, H., Feng, W. L. y Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 261-281
- Williams, L. J. (1988). *Affective and non affective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and inrole behavior*. Tesis Doctoral no publicada. Bloomington, Indiana, Indiana University
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations. Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102
- Zurriaga, R., Bravo, M. J. y Peiró, J. M. (1990). La satisfacción laboral en profesionales sanitarios de organizaciones públicas privadas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. VI, nº16, 67-73

“Para finalizar, lo más importante. He querido mostrar que todos podemos ser científicos destacados. El secreto para ser un buen científico no está, creo, en la capacidad de nuestro cerebro. Tenemos suficiente. Lo que necesitamos es, simplemente, mirar a la realidad y pensar, con lógica y precisión, sobre lo que vemos”

Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox
(1993). *La meta. Un proceso de mejora continua*

